

5 Fragen an...

Prof. Dr. Peter Fischer

Prof. Dr. Peter Fischer ist Professor für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg. In seiner Forschung beschäftigt er sich unter anderem mit den psychologischen Effekten von humanistischer und ethikorientierter Führung, mit Informationsaustausch und Kommunikation in Organisationen, mit Motivation, Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit sowie mit Personalauswahl und Personalentwicklung.

Was genau versteht man unter humanistischer Führung?

Humanistische Führung bedeutet, dass Führungskräfte in erster Linie Experten für Menschen sind. Sie kennen sich mit Psychologie aus und wissen um kognitive sowie affektive Prozesse und deren Einfluss auf die Verhaltensregulation.

Das klingt nicht nach der „typischen“ Führungskraft.

Besonders Männern und älteren Führungskräften stellen sich oft bereits die Haare auf, wenn man das Wort „Emotion“ nur nennt. Viele verstehen nicht, wie wichtig solche vermeintlich „weichen“ Faktoren nicht nur für das Wohlbefinden, sondern auch für die Leistung der Mitarbeiter sind. Das hat nichts mit „Kuschelkurs“ zu tun. Emotionen sind ein basaler Verhaltenssteuerungsmechanismus und ein entscheidender Einflussfaktor: Wenn es den Mitarbeitern zum Beispiel schon am Sonntagabend davor graut, am Montag wieder den Chef zu sehen, sind sie weniger motiviert, bringen schlechtere Leistungen und werden häufiger krank. Dem liegen rein emotionale Prozesse zugrunde. Und das können wir doch nicht ignorieren.

Auch beim Thema „Kommunikation“ schalten viele sofort ab. Aber Kommunikation, so „soft“ das klingen mag, ist nichts anderes als Datenaustausch und Informationstransfer. Und wenn wir in Studien erfassen, was die Haupttätigkeiten einer Führungskraft sind, zeigt sich: 80 Prozent der Arbeitszeit ist mit kommunikativen Tätigkeiten gefüllt, mit Meetings, Sitzungen, Mitarbeitergesprächen, Dienstanweisungen, E-Mails usw. Da ist es doch nur logisch, dass ein tieferes Verständnis kommunikativer Prozesse für eine Führungskraft von Nutzen ist.

Gibt es so etwas wie spezifische Verhaltensweisen, die eine humanistische Führungskraft ausmachen?

Die humanistische Führungskraft kann von sich selbst abstrahieren. Wir alle haben unsere Weltbilder, Werte und Motive. Wenn Sie 30 Menschen fragen, warum sie morgens aufstehen und zur Arbeit gehen, bekommen Sie 30 verschiedene Antworten. Der eine will Geld verdienen, der andere Karriere machen, einer soziale Kontakte pflegen, der nächste seinen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Wenn eine Führungskraft nun ihre Motive auf ihre Mitarbeiter projiziert und sie entsprechend führt, also so, wie sie selbst geführt werden müsste, dann verkennt sie, dass sie die Hälfte der Leute auf diese Weise überhaupt nicht erreicht. Eine psychologisch orientierte Führungskraft versucht daher, die Werte und Motive der Mitarbeiter zu ergründen, sie entsprechend anzusprechen und einzusetzen.

Und da kommen wir zu einem zweiten Punkt: Die humanistische Führungskraft interessiert sich für ihre Mitarbeiter und hört mehr zu als sie selbst spricht. So sollte in einem guten Mitarbeitergespräch der Mitarbeiter 80 Prozent des Redeanteils haben. Die Führungskraft hingegen hört zu und lernt etwas über das Gegenüber: Wie tickt Herr Müller? Was bewegt Frau Meier?

In den Anfängen der Arbeitspsychologie herrschte der Gedanke vor, der Mensch sei so etwas wie eine „biologische Maschine“. Ist er nicht, musste man schnell einsehen, denn die Leute wurden reihenweise krank. Das führte zu der Einsicht, dass der Mensch mehr braucht als Licht, Essen und standardisierte Arbeitsabläufe. Er ist ein soziales Wesen, möchte mit anderen zusammen arbeiten. Mittlerweile sind wir noch ein Stück weiter: Wir gehen davon aus, dass allgemeine Regeln nicht ausreichen, dass Menschen absolut individuell sind – auch in der Art wie sie geführt werden sollten.

Das impliziert ein Menschenbild, nach dem Menschen nicht faul sind und getreten werden müssen, sondern arbeiten wollen, wenn man ihnen die Möglichkeit gibt.

Leben ist Aktivität. Und ich bin überzeugt: Fast jeder will aktiv sein und seine Zeit sinnvoll einsetzen. Als Führungskraft kann ich dieses Bedürfnis nach Aktivität steuern und Mitarbeitern helfen, sich optimal zu entfalten.

Bei aller Begeisterung, die ich als Führungskraft in meinen Mitarbeitern entfachen kann, muss ich aber natürlich auch aufpassen. Denn die Leute sollen nicht so sehr für ihre Arbeit brennen, dass sie in den Burnout wandern oder ihren Selbstwert nur noch aus der Arbeit ziehen. Und da kommen wir zu einem weiteren Punkt, der eine humanistische Führungskraft ausmacht: Sie interessiert sich auch für Privates. Sie fragt nach, wie es zu Hause geht und fühlt sich bei kritischen Lebensereignissen oder bei Krankheit zuständig, indem sie hilft, Lösungen zu finden, etwa durch ein neues Arbeitszeitmodell. Vor zwanzig, dreißig Jahren hat man Berufliches und Privates noch stark getrennt. Aber das funktioniert so nicht. Die verschiedenen Lebensbereiche beeinflussen einander – heute mehr denn je.

Zuhören, Interesse am Menschen und an dessen Privatleben... Das scheinen gute Voraussetzungen, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Aber das setzt auch viel Vertrauen voraus.

Vertrauen ist der Klebstoff jedes Teams und eine wichtige Voraussetzung für Leistung und Gesundheit. Eine gute Führungskraft ist immer hoch beziehungsfähig und schafft es, zu den Mitarbeitern eine positive Beziehung aufzubauen. Allerdings klappt das nicht immer so gut, wie die betreffenden Personen selbst glauben. In einem Experiment haben wir gemessen, wie viel Vertrauen die Führungskraft in ihr Team hat und umgekehrt. Oft ist es so, dass die Führungskraft dem Team sehr stark vertraut, aber dieses Vertrauen nicht zurückbekommt – und es nicht bemerkt. Wir Menschen lügen uns gern selbst in die Tasche, sehen uns zu positiv und überschätzen uns. Die Katze schaut in den Spiegel, der Tiger heraus. Und Führungskräfte meinen eben auch: Die vertrauen mir alle total.

Und da kommen wir zum nächsten Punkt: Eine humanistische Führungskraft glaubt nicht, sie reflektiert Zahlen, Daten und Fakten. Sie fragt direkt nach Kritik, weil sie weiß, dass die Entscheidungsqualität steigt, wenn mehr kritische Informationen in den Entscheidungsprozess einfließen. Für eine humanistische Führungskraft ist auch eine Mitarbeiterbefragung nicht nur eine lästige Pflicht, die es mit möglichst wenig Aufwand abzhaken gilt, sondern ein zentrales Steuerungsinstrument, eine Chance herauszufinden, was die Mitarbeiter bewegt und wie es um das Team steht. Mitarbeiterbefragungen erfassen vor allem „weiche“ Faktoren, wie etwa Zufriedenheit, Vertrauen oder Commitment. Diese werden viel zu oft einfach abgetan. Aber genau das sind die

Faktoren, die zwischen Spitzenleistungen und Dienst nach Vorschrift unterscheiden, ebenso wie zwischen Gesundheit und Krankheit.

Ist also humanistische Führung auch eine erfolgreiche Führung?

Absolut. Nach derzeitigem Erkenntnisstand ist es die effektivste Art der Führung. Wir sehen das in der Krankenstandsforschung, aber auch in vielen anderen Bereichen: Alle klassischen Outcome-Variablen der Arbeitspsychologie – wie etwa Leistung, Zufriedenheit und Commitment – korrelieren positiv mit humanistischer Führung.

Viele „Führungsgurus“ wollen heute ihre Modelle verkaufen und vermitteln: So, nach meinen Regeln geht Führung und nicht anders. Wir sagen: Die Führungskraft ist Experte für die psychologische Welt ihrer Mitarbeiter und reagiert individuell angepasst auf die jeweilige Person und Situation. Das ist wirkungsvoller und adäquater als ein einheitliches, festes Modell.

Ist humanistische Führung erlernbar?

Wir haben gute Erfahrungen gemacht. Aber das ist ein langer Prozess und harte Arbeit. Würde ich etwas anderes behaupten, müsste ich mich bei den Führungsgurus einreihen.

Auch eine geschulte Führungskraft wird nicht frei von ihren eigenen psychologischen Prozessen. Sie kann sie aber verstehen lernen, bewusst reflektieren – und sich vielleicht auch ein Stück weit davon distanzieren und falsche Reaktionen vermeiden. Eigentlich ist das nicht anders als in einer Psychotherapie. Denn auch in diesem Rahmen geht es ja darum, sich immer wieder selbst zu reflektieren, sich die eigenen automatisch ablaufenden psychischen Prozesse bewusst zu machen.

Das ist sicher nicht jedermanns Sache.

Klar, es gibt Führungspersönlichkeiten, da gehen solche Dinge zum einen Ohr rein, zum anderen raus. Aber bei vielen kommt es zu einem Umdenken und zu einer Verhaltensänderung.

Eine ganz wichtige Voraussetzung sollte aber gegeben sein: Man muss Menschen mögen. Der Klassiker: Jemand studiert Maschinenbau, mag seine Arbeit als Ingenieur, ist sehr gut darin und wird befördert. Und plötzlich soll er nicht mehr alleine über seinen Motoren tüfteln, sondern Menschen anleiten – ein völlig anderer Job. Verstehen Sie mich nicht falsch: Das kann funktionieren. Aber es wird nicht funktionieren, wenn unser Ingenieur keine Menschen mag. Keine Wertung: Das ist okay. Die Tüftler im stillen Kämmerlein sind genauso wichtig wie die kommunikativen Menschen und können großartige Expertenkarrieren machen, aber sie sind eben nicht gut in Führungspositionen. Führungskräfte sollten Lust auf Menschen haben.

Nun sind ja gerade Führungskräfte oft eher narzisstisch veranlagt. Wie geht das zusammen mit humanistischer Führung?

Schwer. Narzisstische Menschen genießen Macht um ihrer selbst willen. Sie nutzen sie nicht, um Dinge zum Positiven zu verändern. So viele Probleme entstehen, weil in hohen Positionen autoritäre Narzissten sitzen. Und nicht wenige Unternehmen wurden von Narzissten komplett an die Wand gefahren. Würden Führungskräfte mit Hilfe psychologischer Diagnostik ausgewählt, wäre das das erste, was wir versuchen würden auszuschließen.

Aber es ist ja nun einmal so, dass gerade narzisstische Menschen es sind, die leicht in hohe Führungspositionen kommen.

Ja, weil sie die Regeln kennen, sich selbst gut präsentieren können und keine Scheu haben, ihre Ellenbogen zu benutzen oder andere für sich auszubeuten. Und immer noch nutzen wir zu wenig Eignungsdiagnostik bei der Besetzung von Führungspositionen. Seit der Finanzkrise beobachten wir zwar ein Umdenken, aber wir sind noch weit davon entfernt, die Erkenntnisse der modernen Psychologie wirklich auszuschöpfen.

Führung ist und bleibt eine asymmetrische Beziehung. Das kann auch ein humanistischer Führungsstil nicht ändern.

Richtig. Führung bedeutet: Einer hat mehr Macht als der andere. Aber das muss man den anderen nicht spüren lassen. Humanistische Führung heißt, dass die Macht reflektiert wird. Und dadurch reduziert sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie ausgenutzt wird. Eine humanistische Führungskraft führt zum Beispiel ein Mitarbeitergespräch nicht in ihrem Büro durch, sondern geht in die Büros der Mitarbeiter. Sie betrachtet sich auch eher als Dienstleister: Sie trägt Verantwortung und dient dem Team, indem sie es führt.

Humanistische Führung bedeutet, in der Tiefe zu verstehen, wie Menschen „funktionieren“ und sie – je nach ihrer individuellen Veranlagung – unterschiedlich zu führen. Das ist komplex, das ist schwierig. Und es ist nur zu verlockend, eher nach einfacheren Modellen, nach klaren Regeln zu suchen. Aber die gibt es nicht. Diese Entspannung kann man Führungskräften aus psychologisch-wissenschaftlicher Sicht nicht geben. Man kann ihnen nur sagen: Du solltest dich auf die unglaubliche Komplexität und Heterogenität menschlichen Sozialverhaltens vorbereiten. Am besten, indem du ein guter Psychologe wirst.

Die Fragen stellte Susanne Koch.