

Einleitung

Mit diesem Buch verfolgen wir ein ganz einfaches Ziel: Wir wollen Führungskräften in Unternehmen, Männern wie Frauen, Konzepte und Mittel aus dem Bereich der Psychologie an die Hand geben, die ihre Tätigkeit ganz neu beleuchten und bereichern, die ihnen Denkanstöße geben und ihnen neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen können. Für die Entwicklung unserer Persönlichkeit ist es häufig erforderlich, dass wir uns selbst besser kennenlernen und unsere Umgebung genauer wahrnehmen. Erleichtert wird das durch einen gewissen Abstand und den Wechsel von Handeln und Reflexion, von der unmittelbaren Umsetzung von Plänen und deren schrittweisen Vertiefung.

Psychologie und Management stehen in enger Beziehung zueinander: Allen Theorien zur Unternehmensführung und Organisation liegt eine bestimmte Auffassung vom Menschen zugrunde. Der wesentliche Unterschied zwischen dem *scientific management* der Arbeit, wie es in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts vor allem von Taylor, Fayol oder Ford vertreten wurde, und der *Human-Relations*-Bewegung, deren vorrangige Verfechter Mayo, Lewin oder Maslow waren, ist sowohl betriebswirtschaftlicher als auch psychologischer Art. Die Anhänger des *one best way* waren

überzeugt davon, dass ein Unternehmen hierarchisch aufgebaut sein muss und dass die Lenkung und Planung Aufgabe der Leitung sind. Ihr Bild vom arbeitenden Menschen war das eines logischen und rationalen Wesens, das Verantwortung ablehnt und vor allem nach Sicherheit verlangt. Die *Human-Relations*-Bewegung dagegen führte gerade den Wunsch des Menschen nach Verantwortung ins Feld, sein Bedürfnis, mit einbezogen und an der Realisierung von Vorhaben beteiligt zu werden, und deshalb verwies sie auf die Vorteile einer partizipativen Betriebsführung.

In den ersten Jahren (wenn nicht Jahrzehnten!) seiner beruflichen Laufbahn steht für den Einzelnen häufig die professionelle Entwicklung im Vordergrund, und er konzentriert sich im Wesentlichen auf die fachlichen Aspekte seiner Funktion. Es geht ihm darum, eine auf seine Aufgaben zentrierte Sachkompetenz (im betriebswirtschaftlichen, finanziellen oder logistischen Bereich) zu erlangen. Bei dieser Fokussierung auf die *hard skills* kann es geschehen, dass der Mensch, diese methodisch unberechenbare Größe, in einem System zu kurz kommt, das stark vom Cartesianismus geprägt ist und eine positivistische und vorhersehbare Vision bevorzugt. Was ist denn der größte Nachteil des Menschen gegenüber der Maschine? Seine Unberechenbarkeit. Zunächst die schlechte Nachricht: Je weiter jemand in der betrieblichen Hierarchie aufsteigt, umso abhängiger wird er von zwischenmenschlichen Gegebenheiten, auf die er möglicherweise nicht ausreichend vorbereitet ist, die aber eine wichtigere Rolle spielen als technische Probleme und die für seine eigene Leistung und die des Unternehmens zunehmend entscheidend werden. Jetzt rächt sich die Vernachlässigung der *soft skills*. Wer aber meint, er sei in einem

Bereich inkompetent, neigt dazu, ihnen aus dem Weg zu gehen und nimmt sich damit selbst die Gelegenheit, Neues dazuzulernen und auszuprobieren, sich weiterzuentwickeln. Ein Teufelskreis, in dem der Betreffende immer häufiger nur das tut, was er bereits kann und immer seltener etwas Neues, was er noch lernen müsste, um seine eigene Entwicklung voranzutreiben. Soweit die schlechte Nachricht. Und die gute? Wir haben dem Verleger versprochen, eine Geschichte zu schreiben, die gut ausgeht. Hier ist sie: Folgt man dem behavioristischen Grundsatz, dass jedes Verhalten aus einem Lernprozess resultiert (denken Sie doch nur daran, wie Sie im Alter von einem Jahr nachhaltig gelernt haben, dass man die Finger besser nicht in die Steckdose steckt!), so brauchen wir lediglich zu lernen! In den allermeisten Fällen werden wir nicht als Führer oder Manager geboren, wir werden dazu, indem wir lernen, üben, einschränkende Gedanken verjagen, neue Verhaltensweisen annehmen, aus einem positiven Feedback und den damit aufgezeigten Veränderungsmöglichkeiten Gewinn ziehen – kurz, meistens werden wir dazu, weil wir es wollen.

In der Psychologie gibt es viele Theorien, die sich auf ein Unternehmen anwenden lassen. Die Psychologie befasst sich mit dem Denken, dem Verhalten und den Emotionen des Menschen in einer gegebenen Situation, d. h. mit seinen Gefühlen gegenüber sich selbst und den anderen. In diesem Buch werden wir mehrere Bereiche der Psychologie ansprechen, die sich gelegentlich überschneiden, denn im Grunde genommen geht es in allen um dasselbe, sie beleuchten die Praxis der Betriebsführung:

- Die klinische Psychologie untersucht die *constitutio humana* und ihre Abweichungen. Das ist eine häufig ungewisse Gratwanderung zwischen Normalität und Pathologie. Wir behandeln die Themenbereiche Persönlichkeit, persönliche Effizienz, Lernen, positives Denken, Abwehrmechanismen, die Theorie des *locus of control*, erlernte Hilflosigkeit, emotionale Intelligenz und Veränderung.
- Die Sozialpsychologie interessiert sich vor allem dafür, welche Phänomene die zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflussen. Wir werden sehen, welcher Zusammenhang zwischen der Tätigkeit des Managers und Begriffen wie kognitive Dissonanz, Pygmalioneffekt, Anpassungsbedürfnis, Fehlentscheidungen, überzeugende Kommunikation, Theorie von der Verpflichtung und dem Umgang mit schwierigen Persönlichkeiten besteht.
- Die Arbeitspsychologie schließlich versucht, den Menschen bei der Arbeit zu beobachten und zu verstehen. Sie konzentriert sich auf wichtige Fragen im Zusammenhang mit dem Organisationssystem, der Motivation, der Führung, der Teamarbeit, den interkulturellen Unterschieden, der Leistung, dem Coaching und dem Stress des Managers.

Für den Faktor Mensch und die Position des Managers spielen verschiedene Elemente eine ganz besonders wichtige Rolle. Erwähnt sei beispielsweise die zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors für die Wirtschaft sowie die Tatsache, dass Mehrwert in Zukunft nicht mehr nur durch technisches Know-how geschaffen wird, sondern auch durch Forschung und Entwicklung, durch neue Konzepte sowie die Beherrschung von Informationen und Me-

thoden zur Lösung zwischenmenschlicher und emotionaler Probleme; unsere Umwelt wird immer komplexer und erfordert von den Teams, dass sie sich rasch an veränderte Umstände anpassen und Unsicherheiten bereitwilliger in Kauf nehmen; die Arbeit in einer Matrixorganisation oder in Netzwerken tritt an die Stelle des hierarchischen Taylorismus und erschwert dem Manager seine Aufgabe, denn in Zukunft muss er den Betrieb auf andere Weise leiten. Eine der Hauptforderungen, mit denen wir in den Coachings von AXIS MUNDI konfrontiert werden, lautet übrigens: Ersetzen des Kompetenzdenkens des „Machens“ durch ein betriebswirtschaftliches Denken des „Machen Lassens“ (und des den Erfolg erzielen Lassens). Das erfordert häufig ein Umlernen und die Aktivierung ganz neuer Fähigkeiten: Der Manager muss sich zurücknehmen, er sollte sich selbst und seine Mitarbeiter besser kennenlernen, er muss beziehungsfähig werden, Empathie, emotionale Intelligenz und Selbstbestätigung entwickeln usw. Eine Gewissheit gibt es dabei: Bereits unzählige Male wurde bewiesen, dass der Mensch über die unbegrenzte Fähigkeit verfügt, sich neuen Spielregeln anzupassen, und diese verlangen in unserem neuen „globalen Dorf“ paradoxerweise von ihm, sich auf sich selbst und auf seine Mitarbeiter zu konzentrieren, um bessere Arbeit leisten zu können.

Dieses Buch will dem Leser ganz praktische Einsichten vermitteln. Aus der ungeheuer großen Menge der verfügbaren Theorien stellen wir eine kleine Auswahl an Konzepten und Experimenten vor, die in der Psychologie eine grundlegende Rolle spielen. Sie sind unserer Meinung nach auch für die Praxis von Führungskräften aufschlussreich und helfen, manche Dinge zu erklären oder vorherzusehen.

Wir haben uns bemüht, diese Theorien so eingängig wie möglich darzustellen, denn im Grunde sind sie ganz einfach und für jeden verständlich. Anhand eines Experiments oder einer Theorie zeigen wir jeweils, welche Bedeutung sie für die tägliche Praxis des Managers haben und welche Wege sie ihm eröffnen. Mit der Gliederung des Werks in unabhängige Themenbereiche wollen wir es dem Leser ermöglichen, sich je nach seinen eigenen Bedürfnissen und Vorlieben auf leicht verdauliche Weise individuell zu informieren. Am Ende eines jeden Abschnitts findet er eine Zusammenfassung sowie einige Literaturhinweise für den Fall, dass er sich mit der Thematik eingehender befassen möchte.

Am Anfang des Buches steht eine in der Psychologie zentrale Frage: Wer bin ich?, und den Abschluss bilden Überlegungen über das Glück des Managers. Das Ziel dieses Werks ist also, wie Sie sehen, ganz pragmatisch – und bescheiden.

Kontakt zum Autor

Sie können dem Autor Ihre Meinung zu diesem Buch, Ihre Kommentare, Vorschläge oder Ihre Kritik über folgende E-Mail-Adresse mitteilen: contact@axismundi.fr

Oder schreiben Sie an

Patrick Amar

AXIS MUNDI

20, rue de Mogador

75009 Paris

France

www.axismundi.fr

Psychologie für Fach- und Führungskräfte
Für mehr Erfolg im Berufsleben

Amar, P.

2013, XVI, 292 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-37679-5