
Vorwort

Liebe Leserin und lieber Leser,¹

warum brauchen Manager Psychologie? Dazu zunächst eine Gegenfrage: Wie entscheiden Sie in wenigen Augenblicken, ob Sie zu Ihren Pommes lieber Ketchup oder Mayonnaise nehmen? Ökonomische Vorstellungen vom „rationalen Konsumenten“ gehen davon aus, dass Sie in dieser Situation beide Optionen anhand aller Eigenschaften systematisch miteinander vergleichen und sich dann entscheiden. Jetzt mal ehrlich: Gehen Sie im Kopf die Vor- und Nachteile von Ketchup und Mayonnaise hinsichtlich Farbe, Geschmack, Konsistenz, Fettgehalt, Anteil an künstlichen Zusatzstoffen, Zuckergehalt, Geruchsintensität, Preis und Gefahr des Kleckerns durch, bevor Sie sich für Rot oder Weiß entscheiden? Wohl kaum. Schon eher entscheiden Sie nach Gewohnheit oder spontanem Impuls. Und wie viel schwieriger und langwieriger wäre Ihre Entscheidung zwischen den 22 Sorten des leckeren Eiscafés an der Ecke? Die Warteschlange hinter Ihnen würde Ihnen wohl kaum so viel Zeit geben, wie Sie bräuchten, um die komplette Entscheidungsmatrix durchzurechnen. Wahrscheinlicher und ungefährlicher ist es, schneller und einfacher eine Wahl zu treffen: Der Ketchup sieht vielleicht einfach leckerer aus als die klebrige Mayo, Mangoeis klingt exotisch und Ihnen läuft schon beim Anblick das Wasser im Mund zusammen. Was den Ausschlag gibt, ist für denjenigen, der die Pommesbude oder das Eiscafé führt, sehr wichtig. Denn ohne dieses Wissen bleibt es ein Mysterium, warum manche Produkte so schlecht laufen, es bei anderen wiederum starke Aufs und Abs beim Absatz gibt und wie man mit dem Laden mit möglichst wenig Mitteln noch mehr Umsatz machen kann. Bei den meisten Entscheidungen und der Führung größerer Unternehmen sieht es nicht grundsätzlich anders aus als in diesem Alltagsbeispiel. Wirtschaft wird von Menschen für Menschen gemacht. Menschen bieten ihre Waren auf Märkten an und Menschen entscheiden sich für oder gegen den Kauf. Manager führen ihre Mitarbeiter in erster Linie dadurch, dass sie gezielt sozialen Einfluss auf sie ausüben. Denn das Verkünden von

¹ Aufgrund der einfacheren Handhabung wird in diesem Buch auf die wiederholte Nennung der weiblichen Endungen verzichtet („Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, „Konsumentinnen und Konsumenten“ etc.). An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass Frauen selbstverständlich ebenso angesprochen sind wie Männer.

Dienstanweisungen allein sorgt selten dafür, dass hochmotivierte Mitarbeiter ihr Bestes geben, sondern erzeugt Widerstand oder „Dienst nach Vorschrift“. Gute Führungskräfte beobachten das Verhalten und Erleben ihrer Mitarbeiter und üben gezielt sozialen Einfluss auf sie aus. Lob und Wertschätzung an der richtigen Stelle, das Schaffen motivierender Rahmenbedingungen im Job und Möglichkeiten, wie Mitarbeiter sich aktiv in die Arbeitsprozesse einbringen können, sind erfolgversprechende Führungsstrategien. Das menschliche Denken, Wollen, Wünschen, Entscheiden und Handeln entspricht selten den ökonomisch-rationalen Gesetzmäßigkeiten, die Betriebswissenschaftler in ihrem Studium erlernen. Im Management und bei der Führung von Menschen, Teams und Unternehmen ist es unabdingbar, ein Gefühl dafür zu haben, wie Menschen „ticken“. Was kommt bei den Kunden gut an und wieso? Wie können Sie Mitarbeiter für Ihre Ziele gewinnen? Wie führen Sie ein Unternehmen durch eine Krise, ohne dass Ängste und schlechte Stimmung die Lage zusätzlich erschweren? Menschen verhalten sich oft irrational und folgen einer ganz eigenen Logik: der Psycho-Logik. Persönlichkeitseigenschaften, Erfahrungen, Ziele, Impulse, Intuition und die Situation, in der sie sich bei einer Kaufentscheidung oder in einem Mitarbeitergespräch befinden, haben einen maßgeblichen Einfluss darauf, wie sie sich verhalten. Allerdings ist Menschen das selten bewusst und es fühlt sich auch gar nicht so an. Sie wähnen sich im Glauben, ihre Entscheidungen ausschließlich auf sachliche Informationen und rationale Überlegungen zu gründen. Sie unterschätzen die Fehleranfälligkeit ihrer Überlegungen und überschätzen die Sicherheit ihrer Entscheidungen. Wie können Sie dies im Management berücksichtigen?

Menschen können die Art und Weise, wie ihr Gehirn Informationen verarbeitet, nur bedingt austricksen. Sich mit einem Mehr an Anstrengung um Vernunft zu bemühen, ist meist genauso aussichtslos wie der Versuch, das Bein bewusst locker baumeln zu lassen, wenn der Arzt mit dem Hammer den Kniesehnenreflex testet. Denn es liegt nicht am Willen, sondern an der Natur der Informationsverarbeitung, wie man wahrnimmt, denkt und zu Urteilen kommt. Menschen verarbeiten Informationen nicht nur viel langsamer, sondern völlig anders als Computer. Das hat auch seine guten Seiten. Denn wenn alle Menschen wie Mister Spock von Raumschiff Enterprise die Welt betrachten würden, wäre ihr Zusammenleben ohne das wärmende Feuer ihrer Emotionen um einige Grade kälter. Sie würden keine verrückten Ideen ausprobieren, Grenzen überschreiten und Dinge erfinden. Sie hätten nicht so viel Freude miteinander und Kraft durch gegenseitige Unterstützung. Und sie würden in vielen Fällen überraschenderweise auch schlechtere Entscheidungen treffen. Als Kapitän einer Raumflotte, Eltern, Kollegen, Konsumenten, Mitarbeiter oder Führungskräfte eines Unternehmens. In vielen ökonomischen Bereichen helfen psychologische Kenntnisse dabei, wirtschaftliche Prozesse zu erklären und bessere Prognosen zu erstellen. Es hilft zu wissen, wie Menschen denken, wahrnehmen, vergleichen, Gruppen bilden, Ängste überwinden und Durchhaltevermögen entwickeln, um die komplexen Prozesse der Wirtschaft zu verstehen und mit ihnen zurechtzukommen. Seien es makroökonomische Prozesse der globalisierten Welt oder alltägliche Begegnungen von Käufern und Verkäufern, Anbietern und Nachfragern, Vorständen, Führungskräften und Mitarbeitern. Nachhaltige Lösungen für wirtschaftliche Herausforderungen und Probleme erfordern zunehmend psychologische Kenntnisse.

Ein Basiswissen über Motivations-, Denk- und Lernpsychologie sowie über Konzepte der Arbeits- und Organisationspsychologie verbessert die Überzeugungskraft von Bewerbungen, Angeboten oder Webseiten, den konstruktiven Verlauf von Mitarbeitergesprächen, den Wechsel von der Fach- zur Führungskraft und den gesunden Umgang mit Stress und Krisen. Hier setzt dieses Buch an. Es gibt Ihnen ein Grundverständnis der Psychologie an die Hand, wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig praxisorientiert. Alltagsnahe Beispiele und Cases aus der Wirtschaft geben Ihnen Anregungen, wie Sie dieses Wissen im Managementalltag nutzen können. Das erste Kapitel skizziert die Unterschiede zwischen dem Menschenbild der Ökonomie, das Ihnen als Betriebswirtschaftler vertraut oder gar selbstverständlich vorkommen mag, und dem Menschenbild der wissenschaftlichen Psychologie. Das zweite Kapitel erläutert, was Menschen motiviert und wie der Weg von anfänglich oft vagen Zielen bis zur Umsetzung in konkrete Handlungsschritte verläuft. Praktische Tipps für die eigene Motivation und das Steigern des Engagements Ihrer Mitarbeiter geben Hilfestellungen dafür, selbst aktiv zu werden und Ihr Wissen anzuwenden. In Kap. 3 erfahren Sie, wie Menschen denken, entscheiden, urteilen und Probleme lösen. Die Balance zwischen Bauch- und Kopfentscheidungen wird durch neue Erkenntnisse der Denkpsychologie und Neurowissenschaften als gutes Entscheidungsrepertoire empfohlen. Wann Sie eher mit einem kühlen Kopf oder eher nach spontanem Bauchgefühl entscheiden sollten und wie die Synthese beider Systeme gelingt, können Sie anhand von Forschungsergebnissen und praktischen Übungen am Ende des Kapitels herausfinden. In Kap. 4 erfahren Sie, wie Menschen lernen und wie Sie als Manager auf gelungene Weise Wissen vermitteln und Lerneffekte bei Ihren Mitarbeitern anstoßen und fördern. Kapitel 5 erläutert, wie Menschen miteinander reden und wie konstruktive Gespräche gelingen. Für Manager mit Personalverantwortung sind Tipps für das Führen von Mitarbeitergesprächen mit praktischen Checklisten zur Vorbereitung angefügt. Kapitel 6 führt die Grundlagen der Psychologie zusammen und vertieft die Möglichkeiten ihrer Anwendung in der Mitarbeiterführung, dem Brand Management und dem Marketing, dem Lenken von Veränderungsprozessen im Change Management und dem Konfliktmanagement. Mit praxisnahen Modellen und Techniken können Sie Ihre „Soft Skills“ verbessern und für Ihren Managementalltag nutzen.

Ich möchte mich bei allen Menschen bedanken, die wissentlich oder unwissentlich dazu beigetragen haben, dass Sie dieses Buch jetzt in den Händen halten. Mein besonderer Dank gilt Irene Buttkus und Regine Rompa vom Springer Verlag für ihre professionelle Unterstützung, Begleitung und meine Lernerfolge in Sachen „Schreiben“ durch ihr konstruktives Feedback. Ich danke Ihno Fokken für die anregenden Gespräche über Management in Theorie und Praxis. Ralf Hüttinger und Frauke Hoth bereichern meinen Blick auf Coaching durch unseren fachlichen Austausch seit vielen Jahren, danke dafür. Neue Perspektiven auf Marken und Marketing gewinne ich in den inspirierenden Meetings mit Karl Krainer und David Fauck in ihrer Gedankenfabrik. Ich danke allen Kunden, Studierenden und Kolleginnen und Kollegen an der International School of Management und in früheren Stationen meines beruflichen Lebens, durch die ich gelernt habe, dass in der Wirtschaft nicht nur Zahlen, sondern auch die Menschen zählen. Meinen Mitarbeiterinnen und Forschungskollegen verdanke ich die Expertise aus 20 Jahren Marketingforschung:

Katja Kiefer, Josephin Wandt, Frieder Eichmann, Christian Geissler, Greet Sterenberg, Emma Laney, Johannes Cichorius, Petra Deutsch, Monica Wegener, Stefanie Hörder, Angelika Haas, Richard Gehling, Heike Hofer und vielen weiteren Kollegen aus der Marktforschung danke ich für das erfolgreiche, gemeinsame Bewältigen mancher Herausforderungen und den psychologischen Blick auf die Welt der Konsumenten. Schließlich danke ich von ganzem Herzen meinem Partner, meiner Familie, Freundinnen und Freunden für ihre Geduld und ihr Verständnis dafür, dass ich zeitweilig völlig in die Welt des Schreibens abgetaucht bin.

Es würde mich freuen, wenn Sie aus der Lektüre dieses Buches mit Freude an der wissenschaftlichen Forschung und brauchbaren Erkenntnissen für sich und Ihr Tun wieder auftauchen und Wirtschaft durch Ihre Art des Managements noch menschlicher machen. Ich wünsche Ihnen beim Lesen viele Aha-Momente und gutes Gelingen bei der Umsetzung!

Hamburg im Mai 2014

Prof. Dr. Ute Rademacher

Leichter führen und besser entscheiden: Psychologie
für Manager

Rademacher, U.

2014, XIV, 276 S. 21 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04261-5