



Bild 1: Dipl.-Psych. Rüdiger Maas, Geschäftsführer, Maas Beratungsgesellschaft mbH, Schwerpunkte zertifizierte Ausbildung zum Psychologisch ausgebildeten Leiter (PaL) und Coaching



Bild: Maas Beratungsgesellschaft mbH

Führungserfolg durch Psychologie

Der Nutzen einer psychologischen Ausbildung für Führungskräfte

Wer fachlich sehr gut ist, steigt früher oder später zur Führungskraft auf. Doch der neue Titel macht aus einem Fachexperten noch lange keinen guten Leiter. Denn Leiten bedeutet weit mehr, als fachliche Anweisungen zu geben. Was also müssen zukünftige Führungskräfte lernen, um auf ihre neuen Aufgaben bestmöglich vorbereitet zu werden? Genau das, wodurch sich erfolgreiche Führungskräfte auszeichnen: das konsequente Ausüben der wesentlichen Führungsaufgaben und vor allem den Umgang mit Menschen.

Fred Edward Fiedler, Psychologe und ein Pionier der Führungsforschung, definierte sechs Führungsaufgaben, die erfolgreiche Leiter konsequent ausüben und damit Führungserfolg ausmachen. Leiter sind zum einen für die Orientierung der Mitarbeiter verantwortlich. Hierzu gehört, dass diese über alle für sie relevanten Neuigkeiten informiert und in ihren Aufgaben richtig instruiert werden. Weiter muss der Leiter die Anforderungen an die Leistung festsetzen, also realistisch planen und entsprechend Entscheidungen treffen. Zuletzt muss der Leiter auch die Beziehung zu seinen Mitarbeitern definieren und pflegen. Das bedeutet zu kontrollieren, Rückmeldung über die Leistung zu geben und zu motivieren.

Theorie einfach – Praxis herausfordernd

Eigentlich klingt das Ausüben dieser sechs Führungsaufgaben nicht weiter schwer. Doch wer versucht, sie im Alltag richtig umzusetzen, merkt schnell, dass dahinter eine große Herausforderung steckt und vor allem warum ein psychologisches Wissen unverzichtbar dabei ist. Die gute Nachricht ist, dass die notwendigen Führungsaufgaben alle erlernbar sind. Bei einer erfolgreichen Interaktion muss ein Leiter wissen, welches Verhalten zu welcher Reaktion seitens des Mitarbeiters führt. Hierbei kommt die Psychologie ins Spiel: Sie erklärt u.a., wie unterschiedliche Verhaltensweisen zustande kommen, wie Menschen in sozialen Strukturen reagieren und wie Wahrnehmung funktioniert. Mit diesem Wissen ausgestattet, kann die Führungskraft Situationen und Verhaltensweisen verstehen und einschätzen. Dadurch wird

das Verhalten der Mitarbeiter so gesteuert, dass sie Leistung erbringen und motiviert sind. Das führt ebenfalls zu einer besseren Grundzufriedenheit.

Anforderungen besser bewältigen

Psychologisch ausgebildete Leiter können ihr Wissen aber nicht nur für die Führung der eigenen Mitarbeiter einsetzen, sondern auch für sich selbst. So kann z.B. bei Nachwuchsführungskräften der Rollenwechsel vom Kollegen zum Leiter besser verstanden und verinnerlicht werden. Auch die Anforderungen an die Führungsposition können besser bewältigt werden. Hier spielt vor allem die richtige Bewältigung von Druck und Stress eine große Rolle. Eine besondere Herausforderung für viele Führungskräfte ist auch die hierarchische Positionierung zwischen zwei Ebenen, denn die meisten Leiter sind geleitete Leiter. Diese 'Sandwich-Position' geht oft mit hohen Ansprüchen an das Selbst- und Zeitmanagement einher und der Druck von 'oben' und 'unten' kann eine regelrechte Zerreißprobe bedeuten. Gerade hier ist es förderlich, sich selbst und die eigene Arbeit gut managen zu können. Durch das erlernte Wissen über die persönlichen Ressourcen und Strategien stellt dies auch kein Problem mehr dar. Langjährige Führungskräfte ohne psychologische Ausbildung lernen diese Beeinflussung wenn überhaupt nur durch lange Erfahrung und mühsames 'try and error'. Eine psychologische Ausbildung vereinfacht und verkürzt diesen Lernprozess.

Psychologie mit Qualität

Viele Schulungsanbieter haben deshalb bereits erkannt, dass zu einer

Führungsausbildung auch psychologische Elemente gehören. So sind Module zum Zeitmanagement heute bereits ein Standard in Leiterschulungen. Doch nur die wenigsten bilden wirklich psychologisch aus. Eine psychologische Leiterausstellung sollte rein auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Psychologie basieren und dabei fundiertes Fachwissen vermitteln. Bei der Auswahl von entsprechenden Schulungen sollte immer darauf geachtet werden, dass das Expertenwissen aus erster Hand vermittelt wird. Deshalb sollte die Schulung von studierten Psychologen, sprich Diplompsychologen, entwickelt und durchgeführt werden. Ein weiteres Qualitätsmerkmal besteht darin, dass Psychologie nicht nur bei einzelnen Teilabschnitten, z.B. nur beim Zeitmanagement, zum Tragen kommt, sondern dass alle relevanten Aspekte der Führung psychologisch betrachtet werden. Dazu gehören sowohl die Führungsaufgaben als auch das Grundlagenverständnis über das Verhalten der Mitarbeiter, die Einbindung in den organisatorischen Kontext wie z.B. die Strukturen sowie die eigenen Einstellungen und das eigene Verhalten. Die persönlichen Rückmeldungen oder das Miteinbeziehen von Alltagssituationen sind dabei sehr wichtig, da der individuelle Lernprogress hierbei am stärksten ist und so die Nachhaltigkeit gefördert wird. Eine psychologische Führungsausbildung bietet also neben der Vermittlung der Aufgaben, die auf Führungskräfte zukommen, den Mehrwert, dass diese auch verstehen, warum die Aufgaben wichtig sind und wie sie genau den Effekt bei ihren Mitarbeitern erzielen können, den sie wollen. ■

www.maasberatung.de