

Lust auf Emotionen

PSYCHOLOGIE. Praxisnahe Business Schools bieten Deutschlands Führungskräften immer mehr Weiterbildungsprogramme mit einem deutlichen Fokus auf psychologische Inhalte. Gerade in der aktuellen Krise mit dem Zwang, aus der Ferne zu führen, brauchen Manager ein fundiertes psychologisches Wissen darüber, wie Menschen motiviert und zusammengeschweißt werden können.

**BEISPIELE FÜR
INHALTE DES
ESMT-KURSES ...**

„Leading with Psychological Intelligence“:

Foto: Andreas Prott / AdobeStock



01.

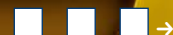
Die wichtigsten emotionalen und sozialen **Kompetenzen** für moderne Führungskräfte.

02.

Psychologische Herausforderungen beim Treffen von **Entscheidungen**.

03.

Umgang mit „**notwendigen Übeln**“ im Zusammenhang mit Entscheidungen.



titelthema

→ „Das Thema Psychologie war schon immer interessant für Manager, aber es hatte nie eine hohe Priorität und stand auch nie wirklich auf der Tagesordnung“, erklärt Stephanie Stoss. Aufgrund der Coronapandemie habe sich das aber radikal geändert. Denn durch die erzwungene Virtualität leide zum Beispiel die emotionale Sicherheit der Chefs. „Manager müssen jetzt häufig erst einmal lernen, wie sie virtuell soziale Nähe herstellen können“, hat die Direktorin der offenen Programme an der Executive School der Universität St. Gallen beobachtet. Selbst Finanzchefs hätten derzeit großes Interesse an Antworten auf die Frage, wie man zu anderen Menschen einen guten Kontakt aufbaut und sein Vertrauen gewinnt.

Wer in der Vergangenheit einen Blick auf die Angebote der Executive Education deutschsprachiger Business Schools warf, fand nur wenige Angebote, in denen explizit psychologische Inhalte genannt wurden. Allenfalls in einigen Leadership-Kursen fand man sie eher versteckt. Die Gründe dafür sind vielfältig. Klar ist, dass so mancher Wirtschaftswissenschaftler noch immer Berührungspunkte mit einem vermeintlich „weichen Fach“ wie der Psychologie haben dürfte. Hinzu kommt, dass Psychologieprofessoren an deutschen Business Schools eher die Ausnahme sind. Oftmals werden entsprechende Kurse „nur“ von wissenschaftsfernen, externen Beratern gegeben.

Mehr Offenheit in den USA

Anders ist das in den USA, wo die Kurse oftmals unter dem Begriff „Organizational Behavior“ (OB) laufen. „OB, das ist eine Mischung aus Psychologie, Soziolo-

gie, Politikwissenschaften, Anthropologie und etwas Ökonomie“, erklärt Konstantin Korotov, Professor of Organizational Behavior an der ESMT Berlin. In den USA würden psychologische Inhalte generell häufiger vermittelt und oft gebe es sogar schon in der High School oder in einem Bachelor-Studiengang entsprechende Kurse. Zudem bestehe grundsätzlich eine größere Offenheit gegenüber psychologischen Angeboten.

In Europa gilt das IMD in Lausanne als eine der führenden Business Schools in Sachen Persönlichkeitsentwicklung. Die Schule (für die „Financial Times“ aktuell die Nummer eins in Sachen „offene Kurse in der Executive Education“) bietet zahlreiche Programme mit psychologischem Hintergrund an - zum Beispiel den Kurs „Cultivating Leadership Energy through Awareness and Reflection“, der drei Module in Lausanne und auf Bali sowie ein Pre- und Postprogramm und insgesamt 20,5 Präsenztage (über einen Zeitraum von zehn Monaten) umfasst. Inhaltlich

geht es darum, als Seniormanager ein optimales Arbeitsumfeld für seine Mitarbeiter zu schaffen. Die Manager lernen, sich selbst als Leader besser zu verstehen und sie lernen, wie man psychologische Sicherheit, Fairness und Vertrauen aufbauen kann.

Außerdem werden in einem achtwöchigen Online-Programm („Changing Employee Behavior“) den Teilnehmern neueste Forschungsergebnisse aus der Verhaltensökonomik, der Kognitionspsychologie und der systemischen Psychotherapie vermittelt und Hinweise für die praktische Umsetzung gegeben. „Führungskräfte brauchen neuerdings mehr psychologisches Grundwissen darüber, wie Menschen ticken“, sagt Shlomo Ben-Hur, Professor für Leadership & Organizational Behavior am IMD und Leiter des Programms. So gebe es aus der mehr als 150-jährigen psychologischen Forschung unzählige nützliche Erkenntnisse, die den meisten Managern jedoch unbekannt seien. „Das wurde ihnen während ihrer



Fotos: Pichler

Manfred F. R. Kets de Vries (Insead). Seine Arbeit dreht sich um die Dynamik des organisatorischen und individuellen Wandels.

04.

Überwindung interner Hindernisse bei wichtigen Veränderungen.

05.

Unterschiedliche Lernstile und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsweise.

06.

Widrigkeiten mit Ausdauer, Ausdauer und nochmals Ausdauer begegnen.





Konstantin Korotov (ESMT).

Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Organizational Behavior, Führungs- und Personalmanagement.

Wirtschaftsausbildung nicht vermittelt“, so der Organisationspsychologe und Autor des Buchs „Changing Employee Behavior“. Deshalb versagten viele auch dabei, das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu verändern. Denn dazu müssten sie wissen, was ihre Mitarbeiter überhaupt motiviert.

Trauer überwinden

Ein Klassiker am IMD ist das sechstägige „High Performance Leadership“ (HPL), das achtmal im Jahr durchgeführt wird und von dem Organisationspsychologen George Kohlrieser geleitet wird. In dem Kurs beschäftigen sich die Teilnehmer intensiv mit ihrer eigenen Persönlichkeit und entwickeln ihren individuellen Leadershipweg. Der Professor of Leadership and Organizational Behavior veröffentlichte im September einen Artikel über die versteckten Gefahren von unverarbeiteter Trauer. Diese wirke sich teils erheblich auf die Leistungsfähigkeit der Manager und ihren Umgang aus und koste laut einer Studie allein US-Firmen 75 Milliarden Dollar im Jahr.

Von den über 7.000 Teilnehmern des HPL-Kurses seien mehr als ein Drittel aller Teilnehmer einmal in ihrem Leben von Trauer betroffen gewesen. Und in Zeiten der Coronapandemie treffe das wohl auf noch viel mehr Personen zu - sei es, dass man einen Bekannten verloren habe, Mitarbeiter entlassen musste, die eigene Karriere abgebremst worden sei oder man seine Freunde nicht mehr treffen könne.

Kohlrieser beschreibt drei Schritte, mit denen sich unverarbeitete Trauer bewältigen lässt: Bewusstwerdung, Akzeptanz der Realität und eine Veränderung der abgespeicherten Erinnerungen.

Wie groß der Einfluss unbewusster Ängste und unterdrückter Emotionen auf scheinbar rationale Managemententscheidungen ist, hat in Europa vor allem der Managementexperte und Psychoanalytiker Manfred Kets de Vries bekannt gemacht. In seinen Büchern „Führer, Narren und Hochstapler: Die Psychologie der Führung“, „The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People & Organizations“ oder „Sex, Money, Happiness, and Death: The Quest for Authenticity“ beschäftigt er sich fundiert mit der Psyche von Managern. Inzwischen ist der

eigenen Führungsstil. Auch in anderen Leadership-Programmen am Insead wie „High Impact Leadership Program“ oder „Leading for Results“ geht es explizit um psychologische Themen.

Konstantin Korotov hat mit Manfred Kets de Vries eng zusammengearbeitet, als er seine Promotion mit Fokus auf Organizational Behavior am Insead erworben hat. Heute lehrt Korotov als Management-Professor an der ESMT in Berlin. „Wir haben eine sehr große Nachfrage bei Kursen, die sich mit Psychologie befassen“, freut er sich. „Die Manager sind sehr interessiert, etwas über sich selbst und andere zu lernen.“ Das gelte vor allem für Ingenieure und Naturwissenschaftler in Führungspositionen.

In dem von ihm geleiteten Kurs „Leading with Psychological Intelligence“ lernen die Teilnehmer, wie sie mehr psychologische Sicherheit für ihre Mitarbeiter schaffen können, indem sie zum Beispiel Regeln festlegen und mehr Geduld aufbringen. Gerade für Naturwissenschaftler sei es oft schwer zu verstehen, wie wichtig es manchmal sei, ausführlich über eine Sache zu sprechen. „Sie sind es gewohnt rational und analytisch vorzugehen und halten solche Gespräche oft für Zeitverschwendung“, so der Professor. Doch gerade wenn es Probleme mit dem Engagement gebe, sei eben auch der Aufbau einer guten emotionalen Beziehung wichtig.

In dem Kurs dreht sich vieles auch um Themen wie den Umgang mit Unsicher-

„Ohne Psychologie geht nichts, vor allem bei den obersten Führungskräften.“

Thomas A. Gutzwiller

Professor für Leadership Development and Organisational Change an der Insead Business School zwar emeritiert, leitet dort aber immer noch das Programm „The Challenge of Leadership“. In dem Kurs erfahren die Teilnehmer, wie genau Menschen das Funktionieren einer Organisation beeinflussen. Sie beschäftigen sich mit bewusstem und unbewusstem Verhalten, mit rationalen und irrationalen Handlungen, lernen, wie sie mit irrationalen und dysfunktionalen Prozessen umgehen können und erforschen ihren

heit oder das sogenannte „notwendige Übel“, also eine Entscheidung, die notwendig für das Unternehmen ist, aber einzelne Interessen verletzt – egal ob finanziell oder leider auch psychologisch. Müsse zum Beispiel ein Projekt, in das Mitarbeiter viel Herzblut und Zeit gesteckt haben, gestoppt werden, dann müssten Manager wissen, wie sie mit dem berechtigten Ärger oder der Wut der Mitarbeiter umgehen. „Unser psychologisches Basiswissen ist der erste Schritt, um ein Team zu verstehen“, so Professor →

→ Korotov. „Wir vermitteln unseren Teilnehmern Forschungsergebnisse aus verschiedenen Bereichen der Psychologie wie der Kognitions- oder Sozialpsychologie und diskutieren, was das für sie als Führungskraft bedeutet.“ Da gehe es dann um Fragen wie: Warum folgen Menschen einem Leader? Warum brauchen sie Sicherheit? Und warum wollen sie verstehen, was passiert. Welche Rolle spielt das Bedürfnis, einer Gruppe anzugehören? Die Coronapandemie hat manche Themen stärker in den Vordergrund gebracht. Es geht laut Korotov um Fragen wie: „Wie kann ich damit umgehen, wenn ich mei-

Zeit braucht, um mit einer neuen Situation klar zu kommen.

Ausgangspunkt sind die Erfahrungen der Manager

„In Deutschland haben wir das Konzept des Professionalismus, bei dem man auf seinen bereits vorhandenen Fähigkeiten aufbaut“, erklärt Korotov. „Beim Thema Psychologie sind die Manager jedoch wieder der Lehrling.“ Das sei ein Widerspruch, der manchmal Ablehnung auslöse. Daher starte der ESMT-Kursleiter immer mit der Erfahrung der Teilnehmer. Ihnen fehle

genau beobachte und sie dann auf der Bühne spiegele, falle leider weg.

Von Anfang an als Online-Kurs angelegt ist dagegen das erstmals im Februar angebotene Programm „Leading High Performance Teams in the Digital Age“ an der Executive School der Universität St. Gallen. Angeboten wird der Kurs vom «Competence Center for Top Teams“ am Research Institute for International Management. Man forsche schon seit vielen Jahren zum Thema Team und habe – angelehnt an das St. Galler Management Modell – das St. Galler Top Team Modell entwickelt, erklärt Stephanie Stoss, neben den Professoren Winfried Ruigrok und Tomas Casas eine der drei Direktoren des Competence Center. Nach dem ersten Lockdown habe man eine Umfrage bei 340 Teams gemacht, wie sie in der virtuellen Welt zurechtkämen und welche Probleme es beim Umstieg gebe. Daraus sei das Programm entstanden. Es besteht aus sechs Modulen mit jeweils einer virtuellen Live-Session und einer Transfer-Session pro Woche. Jedes Modul hat einen Wissensteil und einen Teil zur Umsetzung, bei dem die Teilnehmer auch die entsprechenden Tools genau kennenlernen.

Dabei spielt die Psychologie eine wesentliche Rolle. So geht es in dem Modul „Psychology of Teams & Deep Level Diversity“ darum, die psychologische Zusammensetzung von Teams besser zu verstehen. Deep Level Diversity umfasse die Unterschiede, die – wie Geschlecht oder Alter – nicht so einfach erfassbar seien wie etwa Persönlichkeit, Werte oder Glaubenssätze, erklärt Direktorin Stoss, die zu dem Thema promoviert hat und forscht. Wenn zum Beispiel alle Teammitglieder Alphas seien, die eine hohe Motivation zur Zielerreichung hätten, gebe es auch automatisch ein hohes Konfliktpotential. Wichtig sei es zusätzlich, den Unterschied zwischen eher sach- oder menschenorientierten Teammitgliedern zu kennen. Während erstere sich auf die Aufgabe konzentrierten, wollten letztere erst einmal gemeinsam mit dem Team brainstormen. Treffen beide aufeinander, kann es bei den eher sozial und emotional orientierten schnell zu Frustration kommen. „Denen fehlt dann die Wertschätzung und der gute Teamspirit“, so

„Manager sollten lernen, wie sie Coaching authentisch zu ihrem Führungsstil hinzufügen können.“

Rebecca Winkelmann

nen Mitarbeitern als Führungskraft keine Sicherheit mehr geben kann?“, „Wie integriere ich ein neues Mitglied ins Führungsteam, wenn ein persönliches Treffen nicht möglich ist?“, „Wie reagiere ich, wenn jemand beim virtuellen Meeting seine Kamera nicht anschalten möchte?“ oder „Wie wirkt sich das Homeoffice auf die Mitarbeiter aus?“. Viele Mitarbeiter erfüllten ihren Job zwar super, aber wenn sie kein Feedback bekämen, fingen sie an zu grübeln“, erklärt der ESMT-Professor. Sie dächten dann: „Mache ich meinen Job gut? Stehe ich schon auf der Abschlusliste?“ Führungskräfte müssten daher mehr Feedback geben. „Das ist alles keine Raketenwissenschaft, sondern eine grundlegende psychologische Erkenntnis“, so der Berliner Verhaltens-Experte.

Thema sind auch die persönlichen Präferenzen und das Verständnis für die eigene Persönlichkeit. Dabei nutze man das wissenschaftlich fundierte Persönlichkeitsmodell der „Big Five“. Damit sind die fünf wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale gemeint. Die Teilnehmer erfahren dann zum Beispiel, was passiert, wenn eine Führungskraft mit einem hohen Wert beim Faktor „Offenheit“, die sich schnell an neue Situationen anpassen kann, auf einen Mitarbeiter trifft, bei dem dieser Faktor nur gering ausgeprägt ist. Sie lernen, dass dieser Mitarbeiter einfach mehr

zwar oft das psychologische Wissen, aber dafür hätten sie viel praktische Erfahrung. Im nächsten Schritt vermittele man die psychologischen Theorien und das entsprechende Vokabular. „Wenn die Teilnehmer dann bestätigt bekommen, dass ihr Verhalten richtig ist, gewinnen sie wieder Sicherheit“, so der Professor. Ein Tag des viertägigen Programms ist dem Gruppencoaching und der Reflexion des Gelernten gewidmet. „Die Teilnehmer erarbeiten für sich, welche Verhaltensweisen und welches Vorgehen sie eher stoppen oder ausbauen sollten“, erklärt Korotov.

Eine wesentliche Rolle in dem Kurs spiele der Erfahrungsaustausch untereinander. Daher lege er auch großen Wert auf eine möglichst heterogene Teilnehmergruppe, bei der der 50-jährige Investmentbanker zum Beispiel auf den 30-jährigen Startup-Unternehmer treffe. Bisher fand das Programm zweimal im Jahr mit jeweils maximal 25 Teilnehmern statt. Im Jahr 2020 wurde es wegen Corona nur einmal im November mit zwölf Teilnehmern auf dem Campus durchgeführt. Komplette online möchte Professor Korotov den Kurs nicht anbieten. Natürlich könne man viele Inhalte auch online vermitteln, aber da fehle eben doch der persönliche Austausch in den Pausen oder beim Abendessen. Auch der Part mit einem Improvisationskünstler, der die Kursteilnehmer

Stoss. Ein weiteres Modul beschäftigt sich mit der Schaffung eines Wir-Gefühls im Team. Dafür habe man die vorhandene Forschung gesichtet und ein eigenes Tool entwickelt, mit dem sich der Teamspirit messen lässt, sagt Stoss.

Auch beim Advanced Management Program (AMP) spielt Psychologie eine wesentliche Rolle. „Ohne Psychologie geht nichts, vor allem bei den obersten Führungskräften“, erklärt Professor Thomas A. Gutzwiller, akademischer Direktor der Henri B. Meier Unternehmerschule an der Universität St. Gallen. Beim AMP machten psychologische Inhalte daher mehr als 50 Prozent aus. „Ein Topmanager muss nicht nur das beste System haben, sondern er muss auch der Beste für das System sein“, so Gutzwiller, der als Unternehmer selbst eine große Transformationsberatung geleitet hat. Das Curriculum besteht aus sieben Modulen mit insgesamt 29 Tagen und erstreckt sich über drei Jahre. Dazu gehören je zwei Module zur Persönlichkeitskompetenz und Unternehmensentwicklungskompetenz sowie drei Intensiv-Workshops „Sich selbst führen“, „Selbstkompetenz und Unternehmenskultur“ sowie „Existentielles Leadership“. Die Kurse können auch einzeln gebucht werden. Die jeweils 30 Teilnehmer haben zehn oder mehr als zehn Jahre Führungserfahrung und sind zwischen 45 bis 50 Jahre alt.

Theoretische Konzepte werden empirisch überprüft

„Führungskräfte brauchen eine Kenntnis davon, wie Menschen funktionieren“, betont Gutzwiller. Doch viele hielten Psychologie für so was wie Magie und Voodoo. Wichtig sei daher die richtige Herangehensweise. Psychologie baue genauso wie die Betriebswirtschaft Begriffssysteme auf, hinter denen theoretische Konzepte stünden, die empirisch überprüft würden.

In dem Programm vermittele man zunächst kognitiv Konzepte wie zum Beispiel die transformationale Führung. Nach einem kognitiven Input beginne man mit niederschweligen Übungen. So sollen die Teilnehmer zum Beispiel in Zweiergruppen ein prägendes Ereignis in ihrem Lebenslauf schildern. Es folgen

weitere Übungen zur persönlichen Entwicklung und ein Gruppencoaching.

„Topführungskräfte müssen nachhaltig leistungsfähig sein“, betont Gutzwiller. Er erkennt vier Bereiche der persönlichen Entwicklung: physisch (zum Beispiel Schlaf oder den Umgang mit Suchtmitteln), relational (zum Beispiel Vernetzung mit anderen und die emotionale Aufladung durch andere), mental (Konzentration und Abschalten können) und spirituell (Wofür bin ich hier?). Führungskräfte müssten sich in all diesen vier Dimensionen kontinuierlich weiterentwickeln. „Ein guter Judokämpfer kann auch nicht einfach aufhören zu trainieren, wenn er fit bleiben will“, so der Professor. „Wir erklären den Teilnehmern, dass sie jeden Tag die Möglichkeit haben, in ihren Interaktionen zu üben.“ Auch wenn das natürlich nicht jeder hundertprozentig umsetze, sei das Feedback sensationell. Derzeit läuft das Programm wegen der Coronakrise digital, auch wenn das nicht optimal sei. „Gerade Topmanager wollen gern eine Woche raus und neue Menschen und Sichtweisen kennenlernen“, weiß Gutzwiller.

An der WHU – Otto Beisheim School of Management, wo es bisher nur ein reines Leadership-Programm gab, nahm man die Coronapandemie als Anlass für das neue Online-Programm „Leading beyond the crisis“, das erstmals im November angeboten wurde. Der Kurs mit kurzen synchronen Online-Sitzungen zog sich über drei Wochen und soll künftig auf fünf Wochen gestreckt werden. Inhaltlich geht es vor allem um zwei Bereiche: Zunächst erhalten die Teilnehmer die Gelegenheit, mit Begleitung eines Executive Coaches ihre individuellen Herausforderungen als Führungskraft in einer kleinen virtuellen Gruppe zu besprechen. In intensiver interaktiver Arbeit entwickeln sie dabei Strategien zum Umgang mit den besonderen Herausforderungen in der aktuellen Krisensituation.

Ergänzend dazu findet eine inspirierende Session zum Thema „Führung in der Krise“ statt. Grundlage dafür bildet ein Stück von William Shakespeare. Im zweiten Teil gibt es verschiedene Kurzworkshops mit renommierten Führungsexperten aus Wissenschaft und Praxis, die einen Einblick in ihre persönlichen

Kenntnisse und Erfahrungen bieten. Der Kurs richtet sich an Manager mit mindestens zehn Jahren Führungserfahrung.

Coaching gleich ganz praktisch einüben

„Die Resonanz war sehr gut“, freut sich Rebecca Winkelmann, Geschäftsführerin der WHU Executive Education. Als neues Programm für erfahrene Führungskräfte ist ein Präsenzkurs „The Essence of Coaching for Senior Leaders“ geplant. Dort sollen die Teilnehmer lernen, wie sie Coaching „authentisch zu ihrem Führungsstil“ hinzufügen können. „Sie sollen Grundtechniken des Coachings für ihren Führungsalltag lernen und diese während des Kurses auch gleich bei einem Coach anwenden.“ Geplant sind drei Präsenzmodule mit zweieinhalb bis drei Tagen. Dass sich deutsche Business Schools in ihren Kursen bisher kaum mit psychologischen Themen beschäftigen, sieht die WHU-Managerin nicht. Psychologische Komponenten gebe es schon immer. Dazu gehöre auch die Beschäftigung mit der eigenen Person. Winkelmann: „Das war schon vor der Coronakrise wichtig, jetzt kommen eben noch ein paar weitere Aspekte und Herausforderungen dazu.“

Bärbel Schwertfeger ●

Unsicherheit besser ertragen

Buchtipp. Amy C. Edmondson: „Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen“, Verlag Vahlen, München 2020, 196 Seiten, 34,90 Euro.

Das Buch beschreibt den Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und hoher Leistung. Es ist ein praktischer Leitfaden, um Leistung und Innovationen zum Gedeihen zu bringen, weil sich die Menschen sicher, aufgehoben und geschätzt fühlen.