



Fingerzeig für Führung: Der Wirtschafts- und Organisationspsychologe Prof. Felix Brodbeck von der „Ludwig-Maximilians-Universität“ in München arbeitet international unter anderem im Wissenschaftsverbund zu Themen wie Global Leadership, interkulturellem Management und Entscheidungsfindung.

# „Hier müssen Manager sich ändern“

Über Schwächen und Stärken in Führung, über Scheitern als Schande und über Schuld und Scham spricht Wirtschaftspsychologe Felix Brodbeck im Interview.

Text: Thorsten Garber

**Herr Professor Brodbeck, welchen Ruf genießen deutsche Unternehmensführer heute im internationalen Vergleich?**

*Felix Brodbeck:* Auf jeden Fall keinen so schlechten, wie man meinen möchte. In puncto Führungsqualität gilt German Leadership als stark an der Aufgabe orientiert. Ich sehe aber in der Bewertung einen anderen Aspekt, der vieles verändert hat und neue Herausforderungen an Führung stellt: Staat und Wirtschaft haben ihre Verpflichtungen zum Ausgleich für Mitarbeitertreue vor rund 25 bis 30 Jahren aufgekündigt, was sich beiderseits auswirkt. Dieser soziale Kontrakt, der mitunter bedeutete, ein Leben lang für ein und dieselbe Firma zu arbeiten, besteht nicht mehr.

**Was heißt das konkret für Führung?**

Damit ist Langfristigkeit und Loyalität verloren gegangen. Produktionsverlagerungen ins Ausland waren seitdem auch nicht gerade von Erfolgen gekrönt. Ältere, die dies miterlebt haben, sind heute skeptischer gegenüber Arbeitgebern. Die junge Generation glaubt an Sicherheiten wie ihre künftigen Renten kaum und hat gelernt, sich stärker und besser selbst zu verkaufen. Ihr Commitment zur Firma ist oft rein kalkulatorischer Natur und weniger verbindlich. Früher war die Haltung schon mal konfrontativ, aber eben auch treu. Führungskräfte können sich also nicht mehr auf Loyalität von Mitarbeitern verlassen, weshalb sie ihnen mehr Aufmerksamkeit entgegenbringen müssen, um deren Bedürfnisse besser zu kennen. Mit dieser Mitarbeiter-Orientierung sind viele Mittelständler noch überfordert, hier müssen sie hinzulernen. Amerikaner und Engländer beherrschen es bereits.

**Welche besonderen Stärken haben internationale Vergleichsstudien für deutsche Führungskräfte ermittelt?**

Direkt auf den Punkt an der Sache orientiert zu sein, ist sicher eine klar hervortretende Stärke deutscher Führungskräfte. Die Übereinstimmung zwischen Gesagtem und Getanem ist groß. Allgemein gelten Integrität, Ehrlichkeit und vorausschauende Zukunftsorientierung bei uns als ausgeprägt. Partizipation können Deutsche außerdem, weil Mitarbeiterbeteiligung historisch verbrieft ist. Darin tun sich Führungskräfte in den USA, in Großbritannien und in Frankreich schwer.

**Zu den Schwächen heißt es, die deutsche Führungskultur besteche durch ein hohes Maß an „Unsicherheitsvermeidung“ zulasten von Innovationsfreude.**

Ja, das ist tatsächlich so und keine Überraschung. Bevor wir in Deutschland etwas ausprobieren, stehen schon zig Bedenkenträger bereit. Auch gibt es sehr viel „red tape“, also bürokratische Hürden. Wir versuchen, unsere Angst vor Unsicherheiten mit Normen und Gesetzen in den Griff zu kriegen. Damit erwürgen wir Zukunft. Anglo- und Lateinamerikaner probieren eindeutig mehr aus. Allerdings: Bei den Produkten, die wir exportieren, ist Abwägung und Unsicherheitsvermeidung auch ein Vorteil. Der TÜV Süd wirbt nicht umsonst mit dem Slogan „Mehrwert schaffen durch Sicherheit“ und hat sich damit zum Exportschlager entwickelt. Der Dampfkessel-Überwachungs-Verein ist die Fleisch gewordene Unsicherheitsvermeidung, die sich auch ausländische Manager wünschen.

**Ihre Studie „Globe“ hat weltweit Führungskräfte der Finanz-, Nahrungsmittel- und Telekommunikationsbranche untersucht. Warum haben deutsche Manager in Menschen-Orientierung einen der letzten Plätze belegt?**

Im Schwäbischen heißt es nicht von ungefähr „It gschompfa isch globt gnuag“, also „Nicht geschimpft ist gelobt genug“. Die Balance zwischen Kapital und Arbeit war bei uns nach dem Zweiten Weltkrieg gewissermaßen gesetzlich festgeschrieben, damit war sie ein hohes Gut, aber eben nur bürokratisch implementiert. In der gelebten Human-Orientierung und Mitarbeiter-Wertschätzung tun wir Deutsche uns schwerer als andere. Hier müssen Manager sich ändern.

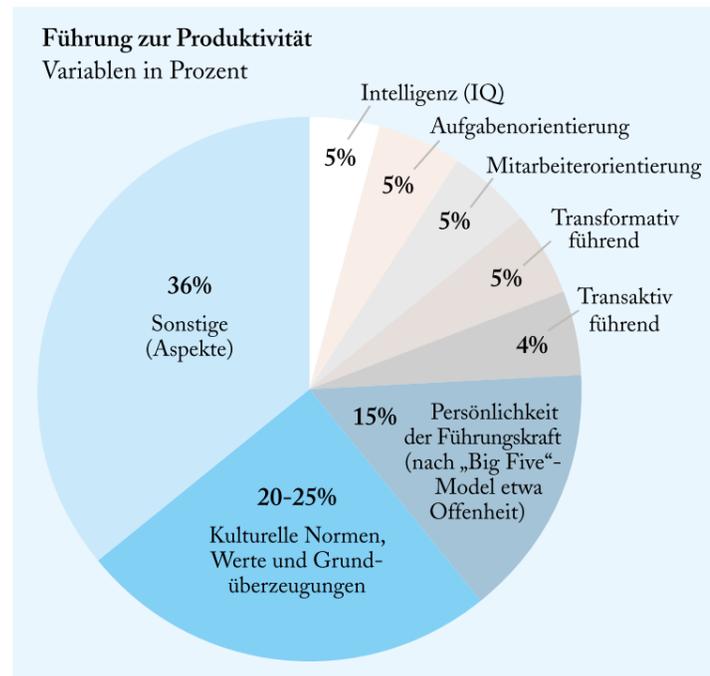
**Welche Eigenschaften sind ausbaufähig?**

Etwa die, sich nicht nur auf Gesetze zu verlassen. Human-Orientierung bedeutet auch, etwas Schlechtes aus Mitarbeitersicht von selbst zu lassen. Amazon erscheint mir kein Vorbild, prekäre Arbeitsverhältnisse auch nicht.

**Lässt sich vorbildliches Führungsverhalten an Erfolgen verlässlich typisieren?**

Zieht man Produktivitätskennzahlen als Indiz für Erfolg heran, zeigt sich: Die vier wesentlichen Verhaltenstypisierungen sind Aufgaben-Orientierung an Zielen, Mitarbeiter-

Orientierung an Bedürfnissen, transaktive Führung mit Vereinbarungen und transformative Führung, die von der Vision bis zur geschaffenen Umgebung dafür sorgt, dass sich Mitarbeiter dem Unternehmen verpflichtet fühlen. Sie zahlen zu je fünf Prozent auf die Produktivität ein. Weitere maximal 20 Prozent stehen für personale Faktoren wie Intelligenz und die „Big Five“. Darüber hinaus gibt es noch interkulturelle Faktoren des Führungsgeschehens, was bei international aufgestellten Firmen wichtig ist und mit weiteren 20 bis 25 Prozent zu Buche schlägt. Im Prinzip beeinflussbare Aspekte von Führung umfassen also rund 60 Prozent des positiven



Zählbare Faktoren: vorhersagbare Varianzanteile der Führungseffizienz.  
Quelle: Brodbeck „Internationale Führung“, Springer Verlag, 2016.

Einfluss auf Produktivität. Das ist doch viel. Und deutlich mehr als Aspekte wie die Marktentwicklung oder der Zufall.

#### Abseits von Quotenforderungen: Verhalten sich Frauen in Führung anders – und damit besser?

Nein. Die „Globe“-Befunde und andere Studien zeigen, dass Frauen sich nur geringfügig von Männern darin unterscheiden, was sie für gute Führung halten. Einer aktuellen Meta-Analyse zufolge sehen Frauen im Gegensatz zu Männern nicht in allem eine Verhandlung von Interessen, haben einen anderen Verhandlungsstil, beißen Konkurrenten aber genauso weg. Kommen sie sanfter zum Ziel? Ich würde es hoffen, aber das auch Männern zutrauen. Grundsätzlich wünschen sich Mitarbeiter mehr Gleichbehandlung und weniger Machtdistanz.

#### „Alles Motivieren ist Demotivieren“, stellt Reinhard K. Sprenger in seinem Buch „Mythos Motivation“ eine provokante These auf. Stimmen Sie dem zu?

Ja, denn wir wissen um den Korrumpierungseffekt. Geben Sie einem kleinen Kind eine Belohnung, wenn es aus eigenem Antrieb etwas gut macht, dann ändert sich seine Moti-

vation. Die innere Freude und Genugtuung ist schnell zerstört, wenn man mit der Möhre vor der Nase wedelt.

#### Erzielt Führung mit Vertrauen bessere Leistungen oder wollen unterwürfige Mitarbeiter lieber Befehle zugebrüllt bekommen?

(lacht) Letzteres wohl kaum. Aber vertrauensvolles Führen hat nichts damit zu tun, naiv oder unkontrolliert mit Mitarbeitern umzugehen. Der schöne Anglizismus „Empowerment“ steht ja für Ermächtigung und für Übertragung von Verantwortung. Auf gute Mitarbeiter können sich Führungskräfte verlassen. Dazu gehört aber übrigens auch ein gutes Bildungssystem.

#### Wieso erwähnen Sie das?

Weil wir unser ehemals gutes, dreigliedriges Bildungssystem gerade weiter zerstören. Was aktuell allein an unseren Universitäten und Fachhochschulen passiert, bleibt nicht folgenlos für das Qualitätsniveau der Absolventen. Ich kenne das anglo-amerikanische System recht gut und behaupte: So viel fehlgeleitetes Talent und unqualifizierte Absolventen möchte unsere Wirtschaft sicher nicht.

#### Inwieweit müssten sich in Unternehmen die Personalabteilungen verändern?

Früher in der Regel der verlängerte Arm, um Arbeitgeber-Interessen durchzusetzen, entwickeln sich Personalabteilungen immer mehr zur bedeutenden Organisationseinheit für kulturtragende Unternehmensentwicklung. Profile für neue Mitarbeiter, Konzepte für umfassende Ausbildungen, ausgeklügelte Wege für Führungskräfte-Entwicklung – als Partner des Vorstandes arbeiten sie bestenfalls autonom, um den personellen Fortschritt voranzutreiben. Leider nutzen Unternehmensführungen noch zu selten das strategische Potenzial etwa von Mitarbeiterbefragungen. Auch sind Personalvorstände vielfach nur Arbeitsdirektoren statt Chef-Organisationsentwickler.

#### Warum ist Neid gegenüber erfolgreichen Unternehmern in Deutschland stärker ausgeprägt als anderswo?

Mit individuellem Erfolg geht man bei uns argwöhnischer um als in Amerika. Wir sind eine aufs Kollektiv geschulte Gesellschaft, unsere Prinzipien zielen stets auf Gemeinschaft, „die da oben“ müssen alles andere bis zum Einzelfall regeln. In den USA zählt freie Entfaltung alles – ebenso wie die Chance vom Tellerwäscher zum Millionär. Ein vergötterter Unternehmensführer wie Steve Jobs in der IT-Branche ist uns seit dem Zweiten Weltkrieg ausgetrieben.

#### Vom Erfolg zum Scheitern: Jüngst ermittelte die Uni Hohenheim, dass Deutsche zwar eine zweite Chance beifürworten, aber Unternehmern ihre Fehlschläge weniger verzeihen. Wie ist das zu erklären?

Außergewöhnliches – positiv wie negativ – attribuieren wir immer auf eine Person in Führung. Wir beziehen alles auf

diesen einen Menschen und stellen darüber simple Schlussfolgerungen. Etwa dergestalt: Der ist ein guter Manager, der ist ein schlechter Manager. Dieser fundamentale Attributionsfehler fragt nicht nach der Situation, in der Erfolg oder Misserfolg entstanden ist. Oder ob alles ehrlich vonstatten ging. Oder ob eine Schuld am Scheitern besteht.

#### Wagen, riskieren, ausprobieren – „try and error“ gehört eigentlich zum Unternehmertum. Wie ist die fehlende Akzeptanz von Fehlschlägen zu erklären?

Wie bei der entsprechenden Führungsschwäche ist als Ursache die Unsicherheitsvermeidung zu nennen. Amerikaner gehen dagegen mit Freude ans Ausprobieren: „Enjoy exploring“. Nach dem Motto „Wird schon schiefgehen“ nehmen sie eine ironisch optimistische Haltung ein, die auch im Mittelmeerraum verbreitet ist, etwa in Griechenland, wo Explorationsfreude zugegebenermaßen zuletzt nicht immer angebracht war.

#### Warum ist die Kultur der zweiten Chance bei uns nicht stärker ausgeprägt?

Ist das denn überhaupt so? Ich würde dazu gerne mal eine differenzierte Untersuchung mit verlässlichen Messwerten anstreben. In der pulsierenden Gründerszene von Berlin kommt man da bestimmt zu anderen Ergebnissen, weil Menschen in solchen Kulturen zweite Chancen sicher positiv sehen. In der dritten Generation von Selbstständigen ist ein Scheitern dagegen schwerer erträglich. Ich bin davon überzeugt, dass das Versuchen im Kommen ist. Es gedeiht in Deutschland als zartes Pflänzchen. Gleichwohl kommt dem Mittelständler echte Experimentierfreude weniger in den Sinn, wenn er die Familien seiner Angestellten kennenlernt und die Bürde von Verantwortung spürt, dauerhaft für sie sorgen zu müssen. Fehler haben dann eine andere Dimension.

#### Brauchen wir sogar mehr Unternehmertum und dafür auch mehr Risikobereitschaft?

In Grenzen ja. Eigeninitiative, unternehmerisches Denken und kalkuliertes Risiko halte ich für gut. Diese Fähigkeiten müssten in unserem Bildungssystem sogar stärker geschult werden. Auf der anderen Seite hat Unternehmertum für meinen Geschmack zu viel Bedeutung gewonnen, beispielsweise in Bildung und Forschung. Da darf und kann nicht alles von Profitabilität abhängen.

#### Wie deutet der Psychologe, wenn Scheitern als Schande gesehen wird?

Scheitern als Schande anzusehen ist dumm. Da fehlt schlicht Erfahrung, die Ursachen für Fehler zu hinterfragen. Wieder wird nur der Scheinwerfer auf eine Person gerichtet. Eigentlich dürfte nur derjenige unten durch sein, der seine nachweislichen Fehler nicht zugibt. Insofern war Winterkorn gut beraten, bei VW sofort zurückzutreten. Vielleicht eine Chance für ihn.

#### Scham sei ein Gefühl, während Schuld eine Tatsache bezeichne, unterscheidet Stephan Marks in seinem Buch

#### über „die tabuisierte Emotion“. Warum schämen sich gescheiterte Unternehmer so schlimm, dass sie schweigen?

Ich bin nicht sicher, ob das Nicht-sehen-wollen durch Scham motiviert ist oder durch Nicht-wahrhaben-wollen. Unsere Seele schützt sich stark durchs Ausblenden. Bei starkem Schmerz reagieren wir etwa mit Ohnmacht. Disfunktionale Schutzmechanismen könnten auch beim Beenden eines beruflichen Ziels greifen. Denn eine Firma ist dem Inhaber ja ans Herz gewachsen. Diese Identität geht mit Insolvenz vermeintlich verloren. Ob Schuld und Scham hier eine Rolle spielen, wage ich zu bezweifeln. Erst wenn die Öffentlichkeit auf den gescheiterten Unternehmer schaut, könnte so etwas wie Scham aufkommen.

#### Gibt es einen Ausweg aus diesem Dilemma?

Ob Identitätsverlust oder Scham – bevor jemand enttäuscht vom Misserfolg ereilt wird, sollte er Hilfe holen. Dafür ist leider das Ego bei manchem Unternehmensführer bis zum Schluss zu stark. Sie sind überzeugt, es aus eigener Kraft zu schaffen. „Ich bin doch der Held im Zelt“, mag mancher denken – und damit scheitern. Am anderen Ende der Gesellschaft stellen wir ähnliche Verhaltensmuster übrigens bei Messis fest. Sie merken nicht oder zu spät den Kontrollverlust. ~



#### Vom Verhalten und Führen in Wirtschaftsorganisationen

Zur „Fakultät 11“ der Ludwig-Maximilians-Universität München gehört das Department Psychologie, in dem sich Wissenschaftler mit der Erklärung, der Vorhersage und der Veränderung von menschlichem Verhalten und Kognition befassen. Eine der Lehr- und Forschungseinrichtungen ist die Wirtschafts- und Organisationspsychologie, wo Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen und Wirtschaft untersucht werden. In Teilgebieten geht es um Arbeits- und Organisationspsychologie, um Markt- und Konsumentenpsychologie sowie um die ökonomische Psychologie. Lehrstuhlinhaber ist Prof. Felix Brodbeck (im Bild). Zum erstgenannten Forschungsbereich zählen Analysen zur Arbeit (z.B. Eignungsdiagnostik), Gruppenarbeit (z.B. Konflikt und Kommunikation) sowie Organisation (z.B. Kultur und Personalentwicklung).

[www.psy.lmu.de/wirtschaftspsychologie](http://www.psy.lmu.de/wirtschaftspsychologie)

► Mehr unter [www.return-online.de](http://www.return-online.de)