



Sendung vom 17.12.2009, 20.15 Uhr

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Organisations- und Wirtschaftspsychologe
im Gespräch mit Bettina Reitz

- Reitz:** Sehr verehrte Damen und Herren, herzlich willkommen zum alpha-Forum. Wir möchten uns heute über Führungskultur und Führungsstil auch im internationalen Vergleich austauschen. Ich begrüße ganz herzlich Herrn Professor Dr. Felix C. Brodbeck. Herr Brodbeck, Sie haben an der Ludwig-Maximilians-Universität in München einen Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Sie sind ein international renommierter Wissenschaftler, ich freue mich sehr, dass Sie heute bei uns sind. Gleich mal die erste Frage: Ist heute das Image der Manager so schlecht wie nie zuvor?
- Brodbeck:** Erst einmal einen schönen guten Abend auch von mir. Diese Frage ist eine, die häufig gestellt wird, die auch mir immer häufiger gestellt wird. Ich denke, eine gute Antwort ist, dass es einige Imageprobleme gab und auch immer wieder gibt und auch immer wieder geben wird. Es gibt einige aktuelle repräsentative Studien, die zeigen, dass das Vertrauen in das Topmanagement oder ins höhere Management u. a. durch die Finanzkrise doch ein bisschen erschüttert ist. Aber es gibt vielfach replizierte Studien, die einen generellen Effekt ausweisen, der ganz spannend ist: Immer dann, wenn etwas besonders schief geht oder besonders gut läuft, wird zuerst einmal geschaut, wer daran schuld ist. Auf diese Weise geraten natürlich Manager immer sofort ins Visier. Das befreit die Manager natürlich nicht davon, auch wirklich schuld sein zu können. Aber dieser Effekt ist doch sehr interessant, dass man immer sofort versucht, Verantwortliche zu finden – und das sind nun einmal in vielen Fällen die entsprechenden Führungskräfte.
- Reitz:** Nun gibt es ja nicht nur in den ganz großen Unternehmen Führungskräfte und Manager, sondern es gibt auch den Mittelstand und es gibt Unternehmensgründer, die vielleicht erst einmal sehr klein beginnen mit möglicherweise nur zehn Mitarbeitern. Wird denn dieser Unterschied eigentlich differenziert diskutiert und wahrgenommen?
- Brodbeck:** Ja, doch. Das ist in der Wissenschaft so und auch in der entsprechenden professionellen Praxis: Da wird nicht nur zwischen verschiedenen Ebenen der Führung in großen Unternehmen unterschieden – Topmanagement, mittleres Management und z. B. erste Führungsebene –, sondern auch zwischen Großbetrieben und Familienunternehmen und kleineren Betrieben, in denen derjenige, der führt, eben nicht nur führt, sondern auch

teilweise selbst Hand anlegt oder auch noch teilweise oder ganz selbst Eigner ist. Wobei man aber sagen muss, dass bei aller Differenzierung niemand am eigentlichen Führungsgeschäft, wenn ich das mal so nennen darf, vorbeikommt: Das ist einerseits der Umgang mit Menschen und andererseits die Unternehmensführung im Sinne von Strategie, Zieldefinition und Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen, um auch in Zukunft noch fit zu sein. Das muss der Konzernvorstand genauso leisten wie der Meister in einem kleinen Handwerksbetrieb oder der Geschäftsführer in einem kleinen Familienunternehmen.

Reitz: Sie haben das Stichwort "Familienunternehmung" bereits genannt: Das waren ja eigentlich diejenigen Unternehmen, in denen die Führungskräfte ganz automatisch in ihre Rolle hineinwachsen, nämlich als nachfolgende Besitzergeneration. Wie würden Sie denn die heutige Situation eigentlich bezeichnen? Da beschäftigt man sich einerseits mit der optimalen Führung: Man bietet Seminare an usw. Aber auf der anderen Seite sind die großen Köpfe, an die man sich auch später noch erinnert wie z. B. an den leider soeben verstorbenen Reinhard Mohn, Männer gewesen, die qua Familienherkunft ganz "natürlich" in eine solche Führungsrolle hineingewachsen sind. Ist also Fähigkeit zum Führen eigentlich durch die Natur oder die familiäre Prägung – wie auch immer man das dann differenzieren möchte – vorgegeben?

Brodbeck: Auch das ist eine gute und viel diskutierte und viel beforschte Frage. Die Antwort lautet wie so oft ja und nein. Man kann dieses Feld aber doch ganz gut differenzieren. In einem ersten Anlauf würde ich gerne vom Familienunternehmen weggehen und erst danach darauf eingehen wollen. Es gibt inzwischen einige Metaanalysen, das sind Zusammenstellungen von vielen, vielen Originalstudien, von Hunderten von Studien, bei denen man nachschaut, wie groß die Effekte eigentlich waren, die man da in der einzelnen Studie herausgefunden hatte. Wenn man das alles summiert, kann man dann z. B. sagen: "Wir müssten die nächsten 200 Jahre immer das Gegenteil finden, um diese Aussage, die wir aufgrund dieser Metaanalyse stützen können, zu entkräften." Gemäß solchen Metaanalysen zeigt es sich, dass Persönlichkeit – Persönlichkeit wird ja immer als etwas sowohl Angeborenes wie auch erst in der frühen Kindheit Verankertes und dann mittels Schule und Beruf Sozialisiertes betrachtet – doch eine sehr starke Rolle spielt beim Führungserfolg oder dabei, wie gut, wie stark jemand Einfluss auf andere ausüben kann. Das ist übrigens eine ganz nette Definition von Führung. Was ist Führung? Einflussnahme auf andere. Zur "Persönlichkeit" zählt man interessanterweise solche Eigenschaften wie Gewissenhaftigkeit. Auch die Intelligenz spielt eine Rolle – aber nur bis zu einem gewissen Level. Bei einem IQ zwischen 90 und 130 spielt die Intelligenz eine Rolle, aber ab einem IQ von 130 spielt sie keine Rolle mehr. Es gibt da also einige Dinge, von denen man annehmen kann, dass sie angeboren sind oder auch durch die Familie sozialisiert. Und jetzt komme ich zur eigentlichen Beantwortung Ihrer Frage, ob man das Führen im Blut hat. Nun, man bekommt das vielleicht so ein bisschen ins Blut gelegt, wenn man in eine Familie hineingeboren wird, in der die Firma an erster Stelle steht, das Geschäft wichtig ist usw. Man wird vor allem daheim sehr früh damit konfrontiert, was es bedeutet, wenn der Vater oder die Mutter die Geschäftsführung übernimmt. Da gibt es dann Einschränkungen, man

braucht viel Disziplin und das Geschäft kommt immer an erster Stelle, der Urlaub muss verschoben werden usw. Man gewöhnt sich quasi daran, man wird enkulturiert, d. h. man wächst in diese Kultur hinein und empfindet dies als selbstverständlich – oder lehnt sich dagegen auf, je nach Altersgruppe. Mit 15, 16 Jahren lehnt man sich wahrscheinlich noch stärker dagegen auf. Erst neulich habe ich wieder einmal mit einigen Familienunternehmern gesprochen, die mir das bestätigt haben. So kommt es, dass man sich irgendwann als Filius oder als junge Dame damit auseinandersetzen muss, ob man das will oder ob man das nicht will. Ab dem Moment, in dem die Entscheidung gefallen ist, in dem man sagt, dass man das will, dass man sich verpflichtet fühlt, weil das "unser Unternehmen" ist, ist man in einer Führungsrolle drin und hat dann aber auch gleich all das zur Verfügung, was man von Kindesbeinen an kennengelernt und was einem wie selbstverständlich vorkommt: ein bestimmtes Maß an Disziplin, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen usw. Hier könnte man also schon sagen, dass es da etwas gibt, was man aus der Familie mitnimmt und wovon die Firma dann auch profitieren kann.

Reitz:

Wenn man aber andererseits heute Führung stärker lernen soll und kann: Wie wird denn hier differenziert? Man kann ja nicht allen Menschen sagen, sie sollen sich eine Führungsausbildung angedeihen lassen, denn dadurch steigt natürlich die Erwartungshaltung jedes Einzelnen, eines Tages auch eine Führungsposition einnehmen zu können. Wenn das aber in einer Gesellschaft gar nicht allen gelingen kann, ergibt das natürlich auch gleichzeitig eine Frustration für diejenigen, die sich vergebens Hoffnungen gemacht haben. Wie geht die Wissenschaft damit um?

Brodbeck:

In der Wissenschaft ist das jetzt weniger das Problem, weil man da recht gut sagen kann: Wir schauen uns Führungskräfte an, die bereits in bestimmten Rollen drin sind. Hier stellt sich also dieses Problem nicht. Ich sehe dieses Problem auch für die Gesellschaft insgesamt oder in einzelnen Firmen nicht so. Es gibt ja auf der einen Seite das Problem, dass das Stellenangebot knapp ist – und heute in Zeiten der Wirtschaftskrise wird ja immer noch stärker "aufgeräumt" –, also bestimmte Karrierepfade immer stärker eingeschränkt werden, sodass immer weniger auf diesen Pfad einbiegen können. In diesem Fall würde ich gerne unterscheiden zwischen "Karriere machen" und "Führungsaufgaben übernehmen", denn Führung ausüben im Sinne von zielgerichteter Einflussnahme auf andere, das kann eigentlich jeder machen. Das machen bereits unsere Studenten in der Kleingruppenarbeit. Wir haben auch Übungen oder regelrechte Arbeitsaufträge, bei denen wir sagen: "Das ist jetzt ein Gruppenarbeitsauftrag. Sortiert euch mal selbst, kommuniziert per E-Mail, wie ihr das machen wollt, wie ihr den Auftrag erledigen wollt." Auch in so einer Arbeitsgruppe muss bereits geführt werden. Danach schauen wir uns an, wie das gelaufen ist, wie die Studenten z. B. auch mit Führungsaufgaben dabei umgegangen sind. Ein ganz wichtiger Punkt ist hierbei aber auch das Geführt-Werden, das Mitarbeiten, denn das ist genauso wichtig wie Führen-Können. Wenn alle nur führen wollen, geht es nämlich nicht. Ich hatte einmal ein Lehrforschungsprojekt, in dem sehr viele Studierende mit starkem Führungsanspruch drin waren. Die haben auch alle hart gearbeitet, aber das Ganze lief nicht wirklich reibungslos, weil sie die eigentlich wertvolle Arbeit, die diejenigen angeboten haben, die nicht

unbedingt führen wollten, nicht wirklich annehmen konnten. Da gab es also quasi Führungskonflikte. Ihre Frage zusammenfassend, möchte ich daher sagen, dass Führenwollen und Führenkönnen immer möglich ist, egal auf welcher Ebene, wenn man das Führen als zielbezogene Einflussnahme versteht und nicht mit Karriere verwechselt. Das ist dann Verantwortungsübernahme. Bei der geteilten Führung, also bei der Arbeit mit anderen, und auch bei der Teamarbeit wird geführt – und man lässt sich führen. Das ist also ein kooperativer Prozess.

Reitz: Sie haben jetzt bereits einiges von der Organisations- und Wirtschaftspsychologie verraten. Gleichwohl ist es, wie ich glaube, für die Zuschauerinnen und Zuschauer sehr spannend zu erfahren, was man sich denn unter einem solchen Lehrstuhl eigentlich vorstellen muss.

Brodbeck: Diese Frage habe ich mir vor zwei Jahren, als ich aus England hierher nach München kam, auch gestellt. Viele Zuschauer werden Universitäten oder Fachhochschulen kennen, in denen es zum einen darum geht, Lehre zu betreiben, Studierende zu informieren, Methoden, Techniken und auch ein bisschen Lebenserfahrung oder auch Erfahrung aus einem bestimmten Bereich einzubringen, Praktika zu betreuen usw. Das ist die eine große Säule der Arbeit bei uns. Die zweite Säule ist die Forschung, die an der Uni ein bisschen stärker ausgeprägt ist als an der Fachhochschule, weil die Kollegen an der Fachhochschule sehr viel Lehre haben. Wir an der Universität haben zwar auch viel Lehre, aber nicht ganz so viel. Was ist Forschung? Das ist Wissenschaft im wahrsten Sinne des Wortes: Wir sollen Wissen schaffen! Am besten sollen wir das empirisch betreiben, am besten sowohl quantitativ wie auch qualitativ – auf diesen Unterschied komme ich später noch einmal zu sprechen. Wir sollen also Wissen erarbeiten und zur Verfügung stellen, das erstens mithilft, bestimmte Dinge besser zu verstehen, und das zweitens dazu beiträgt, bestimmte Probleme besser lösen zu können. Das heißt, die Psychologie, die ich vertrete, also die Organisations- und Wirtschaftspsychologie, ist eine angewandte Disziplin: Neben der Lehre und der Grundlagenforschung kommt hier also noch etwas anderes hinzu. In der Grundlagenforschung wie z. B. in der Hirnphysiologie usw. versucht man ja "nur" den Mechanismus herauszufinden, wie es geht. Anwendung dieses Wissens wird dort nicht betrieben. In meinem Bereich ist das anders, denn in der angewandten Psychologie müssen wir – ich nenne das immer das Pendelmodell – den Pendelschwung ganz von der Wissenschaft bis hin zur Praxis durchführen. Das heißt also, in meinem Bereich geht es um die Lehre, die Forschung und die Anwendung von Forschung. Wir beschäftigen uns also am Lehrstuhl auch mit Studierenden und versuchen sie u. a. auch dazu zu befähigen herauszufinden, welche Theorien nicht nur richtig oder empirisch gut abgesichert sind, sondern mit welchen Theorien man eigentlich etwas anfangen kann. Ich habe, als ich noch in England am Chartered Institute of Personnel and Development war – das ist so eine Society, die eine Royal Charta hat –, mit Praktikern sehr viele Workshops gemacht. Ich habe mir dabei so einige Theorien aus dem Theoriebalken meiner Disziplin genommen und dann geschaut, was diese Praktiker damit denn anfangen können. Sie haben also ihre eigenen praktischen Probleme mal im Lichte bestimmter Theorien beleuchtet wie z. B. der "Erwartung mal Wert"-Theorie, also einer bestimmten Motivationstheorie usw. Ich konnte bei einigen dieser

Theorien ganz gut sehen: Aha, mit denen kann man gut etwas anfangen, sie helfen einem, die Erlebnisse, die man in der Arbeitswelt hat, zu organisieren und auch die eine oder andere Schlussfolgerung daraus abzuleiten, sodass man mal bestimmte Dinge ausprobieren könnte, die vielleicht auch passen. Das ist das, was ich hier in München am Lehrstuhl ebenfalls versuche. Ich betreibe also sowohl Lehre wie auch Forschung wie auch Anwendung von Forschung. Ich bilde daher auch Leute aus, die diese drei Dinge beherrschen.

Reitz: Das heißt, Sie wenden sich an Psychologen und letztlich auch an Betriebswirte. Ihr Lehrstuhl ist also an beide Fachrichtungen angekoppelt? Kommen denn auch die Studenten aus beiden Bereichen?

Brodbeck: Nicht ganz. Mein Lehrstuhl ist an der sehr großen Fakultät für Psychologie und Pädagogik angesiedelt. Dort wiederum gehören wir zum Departement Psychologie. Aber wir machen traditionellerweise auch Angebote, und mein Vorgänger Lutz von Rosenstiel hat das auch sehr stark gepflegt, für Betriebswirtschaftler, die in ihrem Fach zwar auch Personalangelegenheiten und Human Resource Management kennenlernen, dies aber eher aus der betriebswirtschaftlichen Sicht. Bei uns können die BWL-Studenten also noch ein Wahlpflichtfach belegen und bekommen das dann von uns auch noch einmal aus psychologischer Sicht vermittelt. Wir haben aber auch Angebote nicht nur für Psychologen, sondern auch für Pädagogen oder auch Schulpsychologen, denn auch die Schule ist ja eine Organisation. Bisher, d. h. nach dem alten Studiensystem mit Diplompsychologie und Nebenfächern, konnten auch Studenten bei uns Kurse belegen, die ihren Magister in Soziologie, in Kommunikationswissenschaften usw. machen – insofern sie überhaupt in die Seminare reinkamen, denn irgendwann ist natürlich die Kapazität auch bei uns erschöpft. Auch sie konnten also bei uns wirtschafts- und organisationspsychologisches Wissen erwerben.

Reitz: Das heißt, der Transfer gelingt eigentlich sehr gut und Ihr Institut ist sehr vielschichtig aufgestellt. Ich entnehme dem eben Gesagten, dass es da auch ein großes Interesse der Studenten an diesem Lehrstuhl und seinen Angeboten gibt. Würden Sie denn sagen, dass heutzutage in Deutschland für die Führungskultur von den Universitäten allgemein genügend angeboten wird? Oder ist das ein noch neuer Bereich, der sich erst im Wachstum befindet?

Brodbeck: Ich denke, dass im Bereich "Führung" sehr viel angeboten wird, sowohl an betriebswirtschaftlichen Fakultäten als auch an psychologischen Fakultäten. Ein bisschen problematisch ist das aber dennoch. Es gibt Lehre, Forschung und Anwendung von Forschung. Führung ist etwas, das man nicht nur theoretisch lernen kann. Man kann Führungstheorien vermitteln: Da gibt es ganz viele, denn seit 90 Jahren werden Theorien zur Führung entwickelt. Man kann Case Studies vermitteln, also Fallstudien, in denen Dinge beschrieben werden, die mit Führung zu tun haben. Man kann in einem begrenzten Rahmen in Form von studentischen Projekten Zusammenarbeits- und Führungskompetenz vermitteln. Aber das Gesamte des Führungsgeschäfts erlebt man eigentlich erst, wenn man im Betrieb ist. Deswegen können die Universität zwar schon sehr viel machen. Und sie bieten ja auch sehr viel an. Aber das reicht nicht. Wenn die jungen Menschen nach dem Studium in Betriebe gehen und glauben, sie hätten

jetzt diesbezüglich alles drauf, stellen sie irgendwann fest, dass dem nicht so ist. Sie arbeiten also eine Zeit lang in der Praxis, bis sie merken: "Irgendwas stimmt da nicht!" Eigentlich müsste da das Lernen an der Universität noch einmal einsetzen, müsste Weiterbildung betrieben werden. Inzwischen wird das aber auch in der Tat häufig so gemacht. Die Leute gehen dafür aber häufig ins Ausland, nach Harvard, nach Oxford oder sonst wohin. Bei uns an den deutschen Universitäten ist es nämlich diesbezüglich noch nicht so gut bestellt: Es gibt in diesem Bereich sehr viele private Firmen, die dann Führungsseminare usw. anbieten. Die Universitäten sehen sich da jedoch noch nicht, sie fühlen sich eher für die Primärausbildung zuständig. Den Bereich, um den es hier geht, nennen wir Executive Training: Da geht es um Leute, die bereits einigermaßen weit gekommen sind und nun die Erfahrungen, die sie in der Praxis gemacht haben, noch einmal testen wollen und auch herausgefordert sehen wollen. Menschen, die sich dafür interessieren, müssen in Deutschland sehr weit reisen oder zu privaten Anbietern gehen. Ich denke aber, dass wir solche Executive Trainings auch an der Uni anbieten könnten: Man könnte sie z. B. im Rahmen einer Business School anbieten. Wir an der LMU haben noch keine Business School, weil das ein recht schwieriges Unterfangen ist. Aber in so einem Arrangement habe ich eben in England sieben Jahre als Professor gearbeitet: Ich fand das dort sehr gut. Das ist vor allem auch für die Wissenschaftler interessant, denn diese Leute, die bereits ihre Erfahrungen in der Praxis gemacht haben, bringen ja auch genau die Problemstellungen herein, von denen wir in der Anwendungsforschung gern erfahren, um sie dann ins Labor zu holen oder in Form von Feldstudien oder Ähnlichem genauer anzuschauen. Das wäre also eine sehr fruchtbare Liaison, die man hier eingehen könnte. Man könnte also diesen Leuten sagen: "Ihr kommt mit euren Problemen zu uns, wir können dabei unsere Theorien schärfen und ihr bekommt von uns das neueste theoretische Wissen vermittelt. Und ihr könnt eure eigenen Theorien und Ideen" – denn diese Menschen haben ja in der Tat auch ihre eigenen Theorien und Ideen, die z. T. ganz toll funktionieren – "hier bei uns herausfordern lassen, von uns kritisch beleuchten lassen. Ihr könnt euch auch mit Gegenmodellen versehen lassen und schauen, ob ihr damit draußen mehr anfangen könnt."

Reitz: Hier gibt es also noch Defizite, bei denen Deutschland aufholen und nacharbeiten sollte. Sie haben vor einiger Zeit einmal gesagt, in Deutschland heiße "führen" hart sein. Das ist ein harter Satz, wie man sagen muss. Können Sie etwas näher erklären, was Sie damit genau meinen?

Brodbeck: Ich komme tatsächlich nicht einfach so zu dieser Aussage: Wie es zu dieser Aussage kommt, hat eine inzwischen fast 15-jährige Geschichte. Ab 1994 haben wir, also ungefähr 150, 170 Forscher aus über 60 Ländern – angetrieben von Robert House, einem Professor von der London School of Management –, angefangen, uns näher anzuschauen, was denn eigentlich hervorragende Führung ausmacht, und zwar in 60 Ländern und dort in fast 1000 Organisationen und gemessen an über 17000 Managern des mittleren Managements. In dieser Untersuchung haben wir die Menschen u. a. gebeten, sich eine Führungskraft vorzustellen, die sie kennen, und dann anzugeben, inwieweit diese Führungskraft folgende Eigenschaften aufweist

– den Eigenschaftskatalog haben wir vorher drei Jahre lang quer durch alle Länder überprüft: Wir haben gefragt, ob das kulturadäquat ist, ob das in den verschiedenen Kulturen jeweils das Gleiche bedeutet usw. Wir haben das also theoretisch und methodisch schon sehr sauber gemacht. Aufgrund dieser Antworten – zusammen mit Interviews, Fokusgruppen, bei denen man mit mehreren Managern spricht, verschiedenen anderen qualitativen Herangehensweisen – haben wir dann diese 60 Länder miteinander verglichen. Die Frage war: Was versteht man in diesen 60 Ländern unter hervorragender Führung? Bei diesen 60 Ländern ist Deutschland auch mit dabei, sogar differenziert in Ost- und Westdeutschland, denn wir haben in der zweiten Hälfte der 90er Jahre auch speziell die neuen Bundesländer untersucht: Dabei haben wir auch noch "richtige" ostdeutsche Manager angetroffen, die in der DDR sozialisiert worden waren. Auch diesen Managern haben wir also diese Fragen gestellt und sie haben uns diese ganze Liste von Attributen beantwortet. Ich lasse jetzt alle genaueren wissenschaftlichen Ausführungen wieder weg, aber es war eben so, dass wir dann mithilfe von sehr facettenreichen statistischen Verfahren diese 60 Länder miteinander verglichen haben. Man kann sich nun dafür interessieren, wie denn Deutschland bei dieser oder jener Dimension im internationalen Vergleich abschneidet. Bei der Dimension der Human-Orientierung, also bei der Dimension, die fragt, inwieweit Manager versuchen, in der direkten Kommunikation mit dem Gegenüber fair, respektvoll, zuvorkommend, höflich etc. zu sein, kommt Deutschland sehr, sehr schlecht weg. Unter den 60 Ländern befindet sich dabei Deutschland unter den letzten 3.

Reitz: Das ist erschreckend und versetzt allen einen ziemlichen Schock. Sie aber gehen sogar noch einen Schritt weiter und sagen, dass da auch noch ein massiver Mangel an sozialer Kompetenz zu verzeichnen ist.

Brodbeck: Ja, so könnte man es sehen. Ich würde aber noch einen Schritt weitergehen. Wir haben ja, wie gesagt, geprüft, welcher kulturelle Rahmen um diese Eigenschaften herumliegt. Wir haben also nicht nur danach geschaut, was hervorragende Führungskräfte ausmacht, sondern wie es mit der Landeskultur diesbezüglich überhaupt bestellt ist. Wie ist sie und wie sollte sie sein? Das haben wir uns also alles mit angeschaut. Die Messung der Humanorientierung in Deutschland hat also zu diesem Ergebnis geführt. Das ergibt auch ein ganz stimmiges Bild, wenn man weiß, dass in Deutschland die Aufgabenorientierung sehr stark im Vordergrund steht und diese kommunikative Humanorientierung etwas in den Hintergrund drängt. Das heißt aber auch: Wir streiten und fetzen uns um die beste Lösung, um die beste Aufgabenlösung, und achten dabei vielleicht nicht so sehr darauf, dass wir sozial eloquent, harmonisch, gesichtswahrend miteinander umgehen. Bei uns herrscht ein rauer Ton. Das ist, wie man sagen könnte, so eine Art Arbeitskultur bei uns, die allerdings nicht nur schlechte Seiten haben muss. Wir merken das möglicherweise gar nicht so sehr, denn wir empfinden diese Art der Führung und des Umgangs miteinander als recht selbstverständlich. Dafür spricht, dass wir auch die Führungskräfte gefragt haben, was eine hervorragende Führungskraft ausmacht. Das heißt, wir haben ganz einfach nach dem Positivbeispiel gefragt. Dabei kam heraus, dass es in Deutschland eine geringere Rolle spielt, dass man besonders fair, respektvoll, höflich miteinander umgeht, sondern dass man

aufgabenorientiert, zielorientiert usw. vorgeht. Die Aufgabenorientierung ist ein wichtigeres Kriterium als die Humanorientierung, die eher an letzter Stelle kommt.

Reitz:

Die Frage ist, wie lange Deutschland mit dieser Art von Führung im Management noch erfolgreich sein kann. Denn es ist vorstellbar, dass man eines Tages das alles ganz anders diskutieren muss. Mich interessiert bei all dem schon auch sehr: Können Sie sich denn vorstellen, dass dieser Zusammenhang zwischen "hervorragender Führung" und "hart sein" in Deutschland auch etwas mit unserer Geschichte, mit unserer Vergangenheit zu tun hat? Kann da die Erziehung auch weit hinter uns liegender Generationen eine gewisse Rolle spielen?

Brodbeck:

Ich denke, hier gibt es viele Faktoren. Ich würde das gerne mal von der kulturellen Seite aus ansprechen. Jedes kulturelle Wertebündel, das in der Welt, also in Deutschland oder in Österreich oder in Guatemala oder in Südafrika usw. zu finden ist, hat ja seine Lebensberechtigung dadurch, dass es existiert. Zumindest hat so ein Wertebündel die "Antreffbarkeit" dieser Kultur bis heute nicht unmöglich gemacht – wenngleich es durchaus sein kann, dass eine Kultur durch so ein Wertebündel schon auch mal gefährdet war. Das heißt, so ein Wertebündel hat eine gewisse Existenzberechtigung. Deshalb muss man danach fragen, was denn die Funktion dieses Wertebündels einst gewesen sein kann: Was kann also die positive Funktion eines stark arbeits-, sach- und aufgabenorientierten und weniger an der Person orientierten Führungsstils sein? Welche weiteren Bedingungen können dazu geführt haben? Dazu fallen mir drei Dinge ein. Wir sind zur Beantwortung dieser Fragen tatsächlich auch etwas weiter zurück in die Geschichte gegangen: Man muss einfach sehen, dass in Deutschland das "Dritte Reich" ein Trauma ausgelöst hat. Das Wort für die Person, die führt, ist in Deutschland geächtet! Wir hatten daher sogar Übersetzungsprobleme mit unserem Fragebogen, weil in allen anderen Ländern ganz selbstverständlich vom "Leader" gesprochen wurde, während wir uns hier in Deutschland genau überlegen mussten, wie wir das jetzt in unsere Items schreiben können. Es gibt also in Deutschland einen gewissen Vorbehalt gegen den Führer. Professorenkollegen von mir sprechen diesbezüglich auch von einer "Führerallergie" in Deutschland: Das bedeutet, dass man die Person, die führt, nicht so gerne ins Zentrum stellt. In angelsächsischen Kulturen, also in den USA, in Großbritannien, Australien usw., ist das anders. Dort wird diese heroische Führungsperson, dieser eine Leader ganz selbstverständlich ins Zentrum gestellt. In diesen Ländern wird Führung im Gegensatz zu uns auch sehr stark personalisiert. Zweitens heißt das, dass wir hier in Deutschland Führung institutionalisiert haben, also ein bisschen entpersönlicht haben. Denken wir nur einmal an das Betriebsverfassungsgesetz, wie also bei uns die Balance zwischen Kapital und Arbeit zu halten ist. In nur ganz wenigen Ländern dieser Erde ist die Frage so detailliert ausformuliert wie bei uns, wie denn zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer überhaupt zu agieren sei, welche Vertretungsrechte es auf Arbeitnehmerseite gibt und wie quasi die Verfügungsmacht der Führenden gesetzlich, institutionell reguliert wird. Das ist weltweit ziemlich einzigartig. Dass dabei die Person des Führenden etwas in den Hintergrund tritt, dass also das persönliche Führen weniger wichtig ist, ist unter diesem Blickwinkel natürlich naheliegend. Wir in

Deutschland haben es also geschafft, relativ entpersönlicht zu führen. Dies haben wir auch deswegen geschafft – und damit käme ich zum dritten Faktor –, weil bei uns auf Arbeitnehmerseite viel Sicherheit dadurch geboten wurde, dass es hervorragende Arbeitnehmerschutzgesetze gab, die allerdings in den letzten Jahren ein wenig erodiert sind, und dass es andere Möglichkeiten gab, sich diese Sicherheit und diesen Schutz "abzuholen". Das, was den Menschen an seinem Arbeitsplatz zum Menschen macht, oblag damit in geringerem Maße der deutschen Führungskraft und in stärkerem Maße ganz anderen Institutionen etc. In anderen Ländern ist das alles viel stärker festzumachen an dieser unmittelbaren Führungskraft und an dem Team, in dem der Mitarbeiter mitwirkt. Dort geht es daher auch persönlicher zu. Ich habe das in England selbst so erlebt: Das ist eine stärker teamorientierte Gesellschaft als bei uns. Das heißt aber nicht, dass dort besser geführt werden würde, es wird einfach nur anders geführt. Ich kann auch einen Vorteil der deutschen Art der Führung benennen. Wenn man sich auf gleicher Augenhöhe begegnen darf, weil das Verhältnis von Kapital und Arbeit einigermaßen geregelt ist, sodass man die eigene Position als Arbeitnehmer auch abgesichert vertreten kann, dann wird um die wirklich besten Lösungen eher feste gestritten. Das ist dann nicht höflich und nett. Nun: Respektvoll sollte auch hier der Umgang sein, aber diese sehr sachorientierte Streitkultur hat uns meiner Meinung nach doch auch ein bisschen geholfen bei unserem Wirtschaftswunder. Ich denke, das war eine sehr starke innovative Kraft unserer Wirtschaft. Man muss allerdings sagen, dass diese Sicherheitsnetze auf Arbeitnehmerseite gerade doch recht stark erodieren: Man ist als Arbeitnehmer heutzutage viel stärker auf sich selbst gestellt als früher. Vertrauen bekommt nun einen ganz anderen Stellenwert: Vertrauen ist weniger stark institutionalisiert und stärker auf das bezogen, mit wem man im Arbeitsverhältnis direkt und persönlich zu tun hat. Aus diesem Grund wird humanorientierte Führung für die Führungskräfte natürlich wichtiger: Sie versuchen, hervorragende Leute zu gewinnen, die sich trotzdem auch weiterhin etwas sagen trauen. Das wird aber auch für die Mitarbeiter entscheidender, weil sie sich fragen: "Will ich mit dem oder mit der als meiner Führungskraft wirklich arbeiten? Bin ich da motiviert?" Und da spielen eben auch das direkte Miteinander, die Fairness, die Höflichkeit, der Respekt eine große Rolle. In diese Richtung geht meiner Meinung nach ganz eindeutig die Reise und deswegen müssen unsere Führungskräfte heutzutage nicht nur, wie die Engländer sagen, "tough on the issue", also hart gegenüber dem Gegenstand, der Aufgabe, dem Problem, sondern auch "soft on the person" sein – und gerade nicht "tough on the person", wie das bisher der Fall war.

Reitz:

Ist es richtig, dass in Deutschland die Innovationsfreudigkeit abnimmt? Ich habe gelesen, dass sie im Moment bei uns doch ein bisschen stagniert; sie ist kein Attribut, das an erster Stelle steht. Gleichzeitig braucht man aber gerade in Zeiten der Krise Innovationsfreude. Selbstverständlich kostet so etwas auch immer Geld, aber das wäre jetzt ein anderes Thema. Was kann man also machen, damit bei aller Ziel- und Aufgabenorientierung – was deutsche Manager ja sehr, sehr gut "drauf" haben – auch die Innovations- und Risikofreude erhalten bleibt? Auch das "Fehler-machen-Dürfen" gehört hier ja mit dazu. Ist das also heute ein Verhalten, das noch aus dem Sicherheitsbewusstsein früherer Tage herübergetragen wurde und das man nicht so gerne loslassen möchte?

Brodbeck:

Ja, hier verbinden sich tatsächlich verschiedene kulturelle Entwicklungsströme. Wir haben die mangelnde Innovationsfreude in Deutschland in der Tat auch schon bei der GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) erkennen können. Wir haben in dieser Studie ja zwei Fragen gestellt: "Wie ist es in Ihrem Land zurzeit? Wie sollte es Ihrer Ansicht nach eigentlich sein?" Dabei haben wir festgestellt, dass es in Deutschland um die Innovationsbereitschaft im weltweiten Vergleich gar nicht so schlecht steht. Aber bei dem Anspruch, wie es denn sein soll, ergaben sich klare Unterschiede zwischen Deutschland und anderen Ländern. Woanders hieß es häufig: "Es sollte noch mehr Innovation geben!" Als wir das damals in Deutschland in den Nachwehen der Wiedervereinigung untersucht haben, bekamen wir auf diese Frage jedoch die Antwort: "Ja, ja, das passt schon!" Man muss sagen, dass sich Kulturen nun einmal nicht so wahnsinnig schnell ändern: Wirkliche kulturelle Veränderungen brauchen zehn, 20, 30 Jahre. Nur in kleinen Facetten geht es vielleicht etwas schneller. Ich denke also, dass wir hier in Deutschland bei diesem generellen Thema der Innovation tatsächlich ein bisschen geschlafen haben. Auf die Frage, warum das so ist, kann man als Antwort natürlich vieles anführen. Ein Grund ist sicherlich die Wiedervereinigung, denn da ist ja auch rein wirtschaftlich in der Tat etwas Unglaubliches gestemmt worden. Das wird sehr schnell vergessen, aber das hatte kein anderes Land der Welt in dieser Weise zu leisten in den letzten 20 Jahren. Wir haben ein riesiges Land, das nahezu bankrott war, entwickelt und wieder aufgebaut. Dass man da dann zuerst einmal konsolidieren möchte und nicht unbedingt explorieren und innovieren, ist naheliegend. Aber das befreit uns natürlich nicht davon, zu kapieren: Alle anderen Länder haben jetzt im Zuge der Globalisierung einen unglaublichen Innovationsschub durchlaufen, während wir hier in Deutschland diesbezüglich doch ein bisschen langsam waren. Ich musste aber andererseits meinen GLOBE-Kollegen schon auch immer wieder einen bestimmten und nicht unwichtigen Sachverhalt begreiflich machen, denn meine Kollegen haben sich gerne fast ein wenig mokiert über diese mangelnde deutsche Innovationsfreude. Das war schon auch ganz witzig, denn jeder von uns kam aus einem anderen Land und hatte dann diesen jeweiligen Makel "mitzuschleppen". Die Deutschen haben nämlich in der Tat weltweit den Makel, sie seien unheimlich große Unsicherheitsvermeider. Unsicherheitsvermeidung ist eine Kulturdimension, die Geert Hofstede erfunden und erstmalig gemessen hat. Wir haben das dann auch bei GLOBE psychometrisch noch ein bisschen genauer ausgeführt. Dabei kam tatsächlich heraus, dass in Deutschland die Unsicherheitsvermeidung groß geschrieben wird. Man kann nämlich als Gesellschaft, als Kultur mit der Unsicherheit darüber, was in der Zukunft sein könnte, ganz unterschiedlich umgehen. In manchen Kulturen wird halt exploriert, experimentiert und nach dem Motto gelebt: "Schauen wir mal!" Das mag es zwar auch in Bayern geben, dieses "Schauen wir mal", aber ansonsten ist es deutschlandweit doch eher nicht so, sondern man versucht zu planen und Entwürfe für die Zukunft zu machen. Da wird dann eins nach dem anderen genau ausgetüftelt, sodass es relativ lange dauern kann, bis man überhaupt mal so einen Projektplan hat. Das ist Folge dieser Unsicherheitsvermeidungsstrategie, die sich auf viele historische Prozesse zurückführen lässt: Hier in Mitteleuropa sind halt nun einmal die diversesten

Mächte durchgekommen in den letzten paar hundert Jahren: Auch das hat wohl dazu geführt, dass wir halt doch etwas sicherheitsbedürftiger sind als andere. Diese Unsicherheitsvermeidungsstrategie beeinflusst die Art, wie wir arbeiten, wie wir im Arbeitsfeld miteinander umgehen und eben auch die Art und Weise, wie wir führen.

Reitz: Reinhard Mohn hat einmal sinngemäß gesagt, dass die deutschen Manager heute so sehr in kleine Alltagsaufgaben verstrickt sind, dass sie überhaupt nicht mehr dazu kommen, Größeres zu denken. Sie hätten zwar sehr wohl den Blick auch in die Zukunft gerichtet, hätten es aber deswegen verlernt, auch mal spontan zu reagieren. Sehen Sie das auch so? Was kann man raten, damit das verbessert wird?

Brodbeck: Diese Aussagen über deutsche Manager im Allgemeinen sind natürlich immer ein bisschen pauschal. Auch bei dem, was ich soeben über die Unsicherheitsvermeidung in Deutschland gesagt habe, muss man immer bedenken, dass es da drum herum ganz klar eine Normalverteilung gibt. Wir betreiben in unseren internationalen Studien eben einen Vergleich der Mittelwerte: Und hier bei der Unsicherheitsvermeidung schneiden wir Deutschen eben ein bisschen höher ab. Aber zum Glück gibt es auch da selbstverständlich eine wunderschöne Verteilung von vielen Managern und Mitarbeitern usw., die weniger unsicherheitsvermeidend und stärker explorierend sind. An den guten Leuten fehlt es uns also durchaus nicht. Man kann sich nun überlegen, durch welche strukturellen Maßnahmen wir das noch verbessern können: Wie kann man denen, die etwas weniger Unsicherheitsvermeidung betreiben und etwas mehr Explorationsfreude und Einfallsreichtum an den Tag legen, den Boden etwas günstiger bereiten? Man kann das erreichen, indem man sie eher in höchste Positionen kommen lässt, indem man ihnen eher bestimmte Verantwortungsbereiche überträgt usw. Aber das liegt schon auch ein bisschen an uns, d. h. das muss dann eben auch gefordert werden. Schauen wir uns doch mal das klassische Führungsprofil von jenen an, die als hervorragend eingestuft werden und auch entsprechend befördert werden: Wir stellen dabei fest, dass die Innovationsfreude nicht an erster Stelle stand bisher. Genau das muss man dann eben ändern. Diese Änderung bei der Auswahl, welche Führungskräfte nachkommen sollen, ist natürlich schwierig, weil momentan ja genau die oben sitzen, die durch das alte System hochgekommen sind. Das heißt, "oben" herrscht immer noch die alte Kultur – es sei denn, man hat wirklich so eine Art Vordenker dort an dieser Stelle oder in der Personalabteilung. Wenn das so ist, dann kann sich auch was ändern. Diejenigen jedenfalls ein bisschen hervorzuholen, die etwas innovativer "drauf" sind, wenn ich das so salopp formulieren darf, lässt sich durch Strukturmaßnahmen bewerkstelligen.

Reitz: Provokant gefragt: Hat es der deutsche Manager mit seinen Mitarbeitern vielleicht auch deswegen ein bisschen schwerer als in anderen Ländern, weil die Deutschen, wie man ihnen nachsagt, gerne jammern? Und es heißt, Neid wäre die deutsche Form der Anerkennung. Auch das klingt ja nicht wirklich positiv. Können Sie das bestätigen? Ist das bei uns in Deutschland in der Tat ein bisschen schwieriger?

Brodbeck: Vor vielen, vielen Jahren hat mal jemand ein Buch über den Neid geschrieben. Die Überschrift war wunderbarerweise in Grün gehalten: Der

Neid ist ja auch in Tat eine sehr interessante Emotion. Ich denke, Neid gibt es in jeder Kultur, er findet nur jeweils unterschiedliche Ausdrucksformen. Ich habe ja auch lange in anderen Ländern gelebt und sage daher, dass ich es eigentlich ganz erfrischend finde, wie offen wir mit unserem Neid umgehen. In vielen Kulturen wird der Neid zwar auch ausgelebt, aber nur verdeckt und versteckt, sublim und indirekt usw. Gut, es gibt halt in der Öffentlichkeit bei uns eine Diskussion z. B. über die Managergehälter, die sicherlich auch etwas mit Neid zu tun hat. In anderen Gesellschaften werden die Managergehälter schon lange publiziert: Sie werden dort auch niemandem geneidet. Ich denke, dass sich das auch bei uns über kurz oder lang ändern wird.

Reitz: Hat sich denn in dieser Studie ein Land herauskristallisiert, von dem man sagen könnte, dort habe man den idealen Führungsstil gefunden, dort werde die Führungskultur gelebt, wie sie für viele Vorbild sein sollte?

Brodbeck: Darf ich da einfach mal Nein sagen? Ich sage jetzt wirklich Nein, weil sich die Art der Führung in einem bestimmten Kulturraum ja ko-evolutionär mit diesem kulturellen Umfeld entwickelt hat. Die Führungskultur hier in Deutschland ist sehr stark angepasst an das, was sich bisher in Deutschland an Arbeitskultur entwickelt hat. In dem Moment, in dem aufgrund der Globalisierung immer mehr Führungskräfte – früher Expatriates genannt – im Ausland arbeiten, verändert sich da etwas grundlegend. Es gibt heute eine weitverbreitete interkulturelle Zusammenarbeit: Man leitet Teams, deren Mitglieder meinetwegen aus fünf verschiedenen Ländern stammen. Hier nun kommt es zu Kulturüberschneidungen, weil auf einmal unterschiedliche Annahmen, wie die Dinge sein sollten und wie man sie gewohnt ist, zusammentreffen. In so einem Team ist bzw. wäre der Führungsstil, den ein jeder aufgrund der unterschiedlichen Führungstradition seines Landes, seiner Kultur einbringt, immer ein bisschen unangemessen und wird bzw. würde von den anderen auch dementsprechend wahrgenommen werden. So etwas untersuchen wir auch soeben in Studien. Wir arbeiten nämlich an folgender Frage: Was macht diejenige Führungskraft aus, die es schafft, in solchen multikulturellen Kontexten Einfluss auf andere nehmen zu können, sodass dieses multikulturelle Projekt auch tatsächlich funktioniert?

Reitz: Es geht also um effektive Führung auf globaler Ebene.

Brodbeck: Richtig. Ihre Frage würde ja eigentlich ein bisschen darauf abzielen, welcher Führungsstil denn der beste ist. Ich würde sagen, dass wir auch diesbezüglich in jeder Kultur ein Körnchen Gold finden, dass sich in jedem Land im Hinblick auf Führung bestimmte Mechanismen und Prozesse etabliert haben, die erfolgreich sind. Dies können wir aufgrund unseres wirtschaftlichen Erfolgs in den letzten vier, fünf Jahrzehnten z. B. auch von unserer Führungskultur sehr wohl behaupten. Jede Kultur sollte also mit Stolz auf die eigene Führungskultur blicken. Aber wie kann man das jeweils so exportieren, dass das auch von möglichst vielen verstanden wird? Ich nenne Ihnen mal ein Beispiel. Wir haben ja vorhin von der deutschen Unsicherheitsvermeidung gesprochen. Wissen Sie, wer das in asiatische Länder exportiert? Das exportiert z. B. der TÜV-Süd. Jedermann weiß, dass der TÜV technische Anlagen begutachtet, von ganz klein bis ganz groß. Und wohin exportiert das der TÜV-Süd? Wir konnten das nämlich an

unserem GLOBE-Datensatz ganz prima erkennen: in jene Länder, die sich mehr Unsicherheitsvermeidung wünschen. Es gibt gerade im asiatischen Kulturbereich sehr viele Länder, die mehr Unsicherheitsvermeidung wollen, um mehr Sicherheit zu haben: beim Interagieren, beim Wirtschaften, beim Abwickeln bestimmter Prozesse, beim Produzieren usw. Deswegen macht der TÜV-Süd in Asien ein gewaltiges Geschäft. Das heißt, sie exportieren quasi deutsche Unsicherheitsvermeidungsstrategien. So kann man das nämlich auch sehen: Wir können international eine bestimmte Facette dessen einbringen, was wir hier in der deutschen Kultur an Führungskompetenz entwickelt haben wie z. B. die starke Aufgabenorientierung, dieses Beiseite-Lassen von Empfindlichkeiten und sich wirklich streiten um die beste Lösung usw. Ich habe das damals in England übrigens selbst so erlebt, denn mir hat ein Mitarbeiter – allerdings erst nach einem Jahr – gesagt: "Ich finde es toll, dass wir nicht immer um den heißen Brei herumreden, wie das bei uns in England normalerweise der Fall ist, sondern dass jeder ganz einfach sagt, was Sache ist." So geht es jeder Kultur: In jeder Kultur sind Führungsstrategien und -taktiken entwickelt worden, die je nachdem, wofür sie verwendet werden sollen, etwas Gutes haben. Man kann nun sagen, dass es einige Länder gibt, denen die Art und Weise, wie Globalisierung stattgefunden hat und immer noch stattfindet, ein bisschen in die Hände spielt. Das gilt vor allem für die angelsächsischen Kulturen, die durch bestimmte koloniale und auch wirtschaftsimperialistische Zeiten geprägt sind. Auch deren Sprache ist bereits ein riesengroßer Vorteil. Und eine Sprache formt ja schon auch so ein bisschen, wie man denkt und wie man Ding überhaupt anpackt. Daher hat die angelsächsische Führungskultur bei all dem einen leichten Startvorteil. Wenn man sich aber die skandinavischen Länder und interessanterweise auch Irland anschaut – denn auch darüber haben wir neulich Untersuchungen gemacht –, dann stellt man fest, dass dort ein Führungsstil gepflegt wird, der sehr verbindend ist und möglicherweise auch verschiedene Kulturen besser zusammenbringen kann. In der Forschung gibt es bis jetzt noch keine klaren Erkenntnisse darüber, wie denn eine Führungskraft agieren sollte, um interkulturell erfolgreicher als andere führen zu können. Aber es gibt schöne Hypothesen dazu.

Reitz:

Es ist so spannend, Ihnen zuzuhören, und ich hätte gerne auch noch weiter mit Ihnen über diese neuen Aufgaben der Führung aufgrund der Globalisierung gesprochen, denn da kommen ja wirklich ganz, ganz neue Aufgaben auf Deutschland und auf die Welt zu. Allein, unsere Sendezeit ist um. Ich hoffe, dass wir eines Tages unser Gespräch fortsetzen können, denn z. B. über Frauen und Führung haben wir jetzt leider gar nicht gesprochen. Denn auch das ist ja ein Thema der Zukunft auf diesem Gebiet. Das war das alpha-Forum, meine Damen und Herren. Ich würde gerne mit einem Zitat meines Gastes Professor Dr. Brodbeck enden. Sie haben nämlich gesagt: "Frauen können einen sehr guten Beitrag leisten, dass Humanorientierung in absehbarer Zeit auch in Deutschland gelebt werden kann." Ich danke Ihnen für dieses Vertrauen und kann jetzt eigentlich nur noch sagen: "Meine Damen, auf geht's!" Herzlichen Dank.