

## **Vorwort zur 4. Auflage**

Die aktuellen Krisen machen vor dem betrieblichen Alltag nicht halt und erhöhen damit auch die Anforderung an Personalführung. Denn wenn Menschen mit Unsicherheiten und Unstimmigkeiten konfrontiert werden, hat das Auswirkungen auf Einstellungen, Haltung und Verhalten. Dementsprechend ist »Wie Menschen ticken« – nun bereits in der vierten Auflage – relevanter denn je.

Zu verstehen, wie Denken, Fühlen und Handeln entsteht, was uns beeinflusst, wie wir ticken, erleichtert und optimiert Ihre Führungsarbeit. Sowohl bei der Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch in Ihrer Selbstführung!

Gute Führung kann Orientierung bieten und Vertrauen schaffen. Auch und gerade in diesen Zeiten.

In diesem Sinne gutes Gelingen bei all Ihrem Tun!

Andrea Revers, im Februar 2024

# 1 Führungskräfte führen Menschen

Müssen Führungskräfte wissen, wie Menschen ticken? Sie sind ja schließlich keine Psychologen. Psychologisches Know-how ist ja auch nicht die Voraussetzung, um befördert zu werden. Warum also dieses Buch? Die Wirkung von Führung wird deutlich unterschätzt. Wie wäre es sonst zu erklären, dass man Menschen ohne große Diskussionen in mehrwöchige Computerkurse schickt, um die Feinheiten von SAP zu beherrschen, aber doch in Relation dazu kaum Geld investiert wird, um Führungskräfte in den Bereichen Mitarbeiterführung oder Strategieentwicklung aus- und fortzubilden. Und da, wo es erfolgt, gibt es das klassische Führungskräftetraining. Hier geht es meist um den Erwerb sozialer und/oder methodischer Kompetenzen. Das ist auch wichtig, keine Frage. Eine saubere Gesprächsführung, klare Informationsflüsse, gut vorbereitete Delegationen, ein Bewusstsein für den eigenen Führungsstil ... – alles gut! Doch wir wollen hier einen Schritt weitergehen und hinter die Kulissen schauen. Nicht wie wir die Dinge tun, steht im Vordergrund, sondern das »Warum machen wir das so?«.

Denn Führungsarbeit hat im Unternehmen Multiplikatorfunktion. Führung ist Arbeit am Menschen, mit Menschen. Da ist es wertvoll, wenn man eine Idee davon hat, wie Menschen ticken.

Im Vergleich zu anderen Wissenschaften wie der Physik oder der Medizin ist die Psychologie eine noch sehr junge Disziplin. Hier also von gesicherten Erkenntnissen zu sprechen, wäre vermessen. Schließlich war man auch lange davon überzeugt, dass die Erde eine Scheibe ist, um die die Sonne kreist. Konnte man ja auch sehen!

Im Moment geht der Erkenntnisgewinn in Riesenschritten voran, da neue Methoden der Gehirnschans einzigartige Zugänge zu psychologischen Prozessen ermöglichen. Nun kann man fast zusehen, welche Spuren Gefühle und Handlungen hinterlassen und bekommt neue Einsichten, wie komplex Handlungssteuerung funktioniert. Und manches, was man bisher vermutet hat, lässt sich bestätigen.

Die Psychologie ist darüber hinaus eine empirische Wissenschaft. Sie fußt auf Beobachtungen. Um soziale Prozesse zu beobachten und zu analysieren, gab es in der Vergangenheit viele spannende und einige bahnbrechende Experimente. Speziell die Sozialpsychologen waren hier sehr kreativ. Ich stelle Ihnen hier einige der wegweisenden Experimente vor. Manche davon schrammten auch an ethischen Grenzen und

wären heute so wahrscheinlich nicht mehr denkbar. Aber auch das ist Wissenschaft: Grenzen auszutesten, um zu erkennen, dass welche da sind.

Und so haben sich im Laufe der letzten Jahrhunderte die Sichten auf den Menschen verändert. Dachte man früher, der Mensch sei ein vernunftbegabtes, ein rationales Wesen, hat man inzwischen gemerkt, dass der Mensch eher ein rationeller Informationsverarbeiter ist: So wenig wie möglich, so viel wie nötig. Das trifft nun möglicherweise nicht auf Sie zu, der Sie dieses Buch aus reinem Interesse lesen und deshalb mehr tun, als Sie müssten. Aber auch das ist so in der Psychologie: Wir reden nur in Wahrscheinlichkeiten und Bandbreiten. Ausnahmen sind immer die Regel!

## 1.1 Um was geht es hier?

Wir werden in verschiedene Bereiche der Psychologie hineinschauen: Kognitionspsychologie, Motivationspsychologie, Persönlichkeitspsychologie, Sozialpsychologie und Neuropsychologie. Hier gibt es Interessantes, Spannendes und Skurriles zu entdecken, das für den Führungsalltag durchaus Bedeutung hat. Dabei werden Sie schnell feststellen, dass die Erkenntnisgewinnung nicht losgelöst in einzelnen Fachrichtungen erfolgt, sondern die Bereiche eng miteinander vernetzt sind. Das schlägt sich auch in der Struktur des Buches nieder. Manche Grundlage findet sich an mehreren Stellen, manches erschließt sich aus dem Kontext eines späteren Kapitels noch einmal anders. Es kann sich also lohnen, dieses Buch zweimal zu lesen. Und wenn Ihnen etwas bekannt vorkommt und Sie sich über die Wiederholung ärgern, trösten Sie sich: Ein gewisses Maß an Redundanz erhöht die Behaltensleistung.

Dieses Buch macht Sie nicht zum Psychologen. Aber Sie als Führungskraft benötigen auch nicht das komplette Wissen und die Kompetenz eines Psychologen. Was Sie benötigen, ist ein Bewusstsein für das Warum, Weshalb und Wozu – ein interessierter Blick auf das, was Menschsein ausmacht in sozialen Kontexten, wie Menschen denken und Informationen verarbeiten, wie sie Entscheidungen treffen, mit Veränderungen umgehen, dass sie sich als Individuen anders verhalten als in Teams, was sie antreibt, wie sie auf Führung reagieren – kurz: Wie Menschen ticken.

## 1.2 Wichtige Führungsaufgaben

Hier gibt es keine Patentrezepte für die richtige Führung! Stattdessen werden Sie hier sensibilisiert für sich selbst und für andere. Damit der Transfer leichter gelingt, werden die einzelnen Erkenntnisse der psychologischen Forschung mit typischen Führungsaufgaben gekoppelt:

- Informationsübermittlung und Überzeugung
- Entscheidungen treffen
- Veränderungen managen
- Lernprozesse initiieren
- Personal auswählen und Leistungen beurteilen
- Mitarbeiter motivieren
- sich selbst managen
- das Team führen

Es wird viel um Haltungen und Führungsstil gehen. Denn aus der inneren Haltung heraus entwickelt sich das Verhalten von selbst – mit ein bisschen gesundem Menschenverstand und Übung. Das Wie folgt dem Warum!

Wenn alles gut klappt, so wird dieses Buch auch dazu führen, dass Sie sich selbst ein Stück besser kennenlernen. Und das ist gut so, denn es macht Sie zu einer besseren Führungskraft, wenn Sie sich Ihrer Haltung, der eigenen Anteile und Ihrer Wirkung bewusst sind und erkennen, wie Führung auf Sie selbst wirkt. Damit die Inhalte nicht losgelöst von Ihrer Praxis stehen, werden wir Sie immer wieder dazu einladen, das Gelesene aktiv in Ihren Führungsalltag zu integrieren. Dazu gibt es Reflexionsfragen und konkrete Arbeitsaufträge. Nutzen Sie diese, um Ihre Führungskompetenzen zu erweitern.

## 1.3 Zur Struktur des Buches

Wenn Sie am Rand ein Ausrufezeichen finden, habe ich wichtige Erkenntnisse noch einmal als Merksatz formuliert. So können Sie sich auch schnell einen Überblick verschaffen, worum es in diesem Textabschnitt geht.

## 6 Führungsaufgabe Entscheidungen treffen

Die Grunderwartungen an eine Führungskraft ist, dass sie Entscheidungen zu treffen hat. Doch wie wir bei der Führungsaufgabe Informationsweitergabe schon angesprochen haben: Das ist gar nicht so einfach. Manchmal verfügt man über eine solche Menge von Informationen, dass man sie kaum fachlich überblicken kann. Manchmal gibt es so viele mögliche Alternativen und Konsequenzen, dass allein die Vorstellungskraft einen daran hindern kann, eine Entscheidung zu treffen.

**! Schnelle Entscheidungen sind gar nicht so selten  
■ ein Produkt mangelnder Fantasie.**

Und manchmal gibt es einfach keine ausreichenden Informationen, um eine gute, sachliche und abgewogene Entscheidung treffen zu können. Je höher Sie in der Hierarchie steigen, umso mehr sollten Sie sich an den Umgang mit Ungewissheit gewöhnen. In der Unternehmensführung oder bei strategischen Entscheidungen gibt es keine Patentrezepte. Höchstens Management-Moden wie Zentralisierung/Dezentralisierung, Outsourcing/Insourcing, Konzentration/Diversifikation ... Man erkennt schon anhand dieser Polaritäten – niemand weiß genau.

Die Fähigkeit, seiner Intuition zu vertrauen, zeichnet einen guten Manager aus. Damit hat man sich natürlich bei der Informationsweitergabe ein Problem eingehandelt, denn erklären Sie mal Ihren Mitarbeitern, Sie hätten die strategische Ausrichtung in ein bestimmtes Produktportfolio aus dem Bauch heraus getroffen und die zündende Idee dazu sei Ihnen nachts im Schlaf gekommen. Das wirkt nicht wirklich vertrauensbildend. Aber genau so funktioniert Intuition: Sie schleicht sich heran und kommt meist dann zum Vorschein, wenn das Bewusstsein Pause hat. Doch bei aller Qualität intuitiver Entscheidungen – reflektieren Sie kritisch jede Ihrer Entscheidungen, ob Sie nicht einem typischen Denkfehler, Wahrnehmungsfiler oder einer fehlerhaften Chancen/Risikoabwägung gefolgt sind. Jede gute Entscheidung sollte durchaus auch einem Reality check standhalten können, wenn man sicherlich auch nicht alle offenen Fragen erschöpfend beantworten kann. Wobei nach Dan Ariely Denken hilft, aber nichts nützt.<sup>11</sup> Manchmal muss man einfach mit der eigenen Unzulänglichkeit leben.

<sup>11</sup> Ariely, Dan; Gockel, Gabrielle & Zybak, Maria: Denken hilft zwar, nützt aber nichts: Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen. Knauer, 2015

Hier einige Tipps, wie Sie Ihre Entscheidungsfindung verbessern können:

- Diskutieren Sie den Entscheidungsprozess mit Außenstehenden. Einerseits hilft es häufig, die eigenen Prozesse artikulieren zu müssen. Einiges wird einem in der Erklärung auch selbst klar. Andererseits können Nachfragen und kritisches Hinterfragen dazu führen, eigene Denkfehler oder Leerstellen zu entdecken und Lösungen zu entwickeln.
- Schlafen Sie einmal darüber, bevor Sie Entscheidungen treffen. Geben Sie dem Unterbewusstsein, Ihrer Intuition, eine Chance. Reflektieren Sie dann die eigenen Gefühle in der Sache und versuchen Sie, diese zu konkretisieren und bewusst zu machen.
- Sigmund Freud hat vorgeschlagen, Entscheidungen auszuwürfeln. In dem Moment, wo der Würfel fällt, spüren Sie, wie Sie emotional zu den einzelnen Entscheidungsalternativen stehen: Erleichterung oder Unbehagen. Und dann tun Sie, was Ihr Gefühl Ihnen rät.
- Auch die Arbeit mit Entscheidungsmatrizen kann helfen. Ein Beispiel dazu finden Sie im Anhang.

Literaturempfehlungen zur Vertiefung des Themas

- Ariely, Dan: »Denken hilft zwar, nützt aber nichts – Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen«. Knauer, 2015
- Storch, Maja: »Das Geheimnis kluger Entscheidungen«. Piper, 2011
- Dörner, Dietrich: »Die Logik des Misslingens«. Rowohlt, 2003

### **Selbstreflexion und Forschungsfragen**

Wie treffe ich üblicherweise Entscheidungen?

---

---

Welche Erfahrungen habe ich mit meiner Art der Entscheidungsfindung gemacht?

---

---

Reflexion des letzten Entscheidungsprozesses:  
Was lief gut? Was hätte besser laufen können?

---

---

Für welche Denkfehler und Wahrnehmungsfiler bin ich empfänglich?  
Wie kann ich damit besser umgehen?

---

---

Wann will ich das ausprobieren?

---

---

Woran erkenne ich, dass die Qualität meiner Entscheidungen steigt?

---

---

## Über die Autorin



Andrea Revers, Jahrgang 1961, ist Diplom-Psychologin, Senior Coach BDP und zertifizierte Trainerin für Positive Psychologie. Sie arbeitet seit vielen Jahren als Management-Trainerin und Business Coach. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Kommunikation und Führungskräfteentwicklung. Vor ihrer freiberuflichen Tätigkeit war die ausgebildete Journalistin und Marketing-Beraterin mehrere Jahre in Medien, Agenturen und Unternehmen tätig – auch in Führungsfunktionen.

Sie verbindet in ihren Büchern und Fachartikeln psychologisches Fachwissen kompetent mit praktischen Umsetzungstipps. Ihr Ansatz ist pragmatisch. Dabei folgt sie Albert Einstein: »Man soll die Dinge so einfach machen wie möglich. Aber nicht einfacher!«

Seit 2019 konzentriert sie sich voll aufs Schreiben und hat inzwischen auch einige Krimis veröffentlicht.

Andrea Revers veranstaltet auf Anfrage Fachlesungen und Kurzworkshops zu Themen wie Führungspsychologie, Positive Psychologie und Resilienz.

Bei WINDMÜHLE sind folgende weitere Bücher von Andrea Revers erschienen:

- Positiv Führen mit Neuer Autorität (Band 82 der »Grünen Reihe«)
- Woran Workshops scheitern und was Moderatoren dagegen tun können
- Denkanstöße – die besten Tipps aus meiner Coachingpraxis
- Bitterböse Betthupferl – Kurzkrimis aus der Eifel

Kontakt: [info@andrearevers.de](mailto:info@andrearevers.de)

Mehr Informationen unter [www.andrearevers.de](http://www.andrearevers.de)