

# Psychologische Überlegungen zur Umsetzung von Werten in der Praxis der Personalführung

*Beate Schuster*

Die Organisationspsychologie befasst sich seit jeher mit der Frage, wie innerbetriebliche Abläufe effizienter gestaltet werden können. Und schon seit sehr langer Zeit hat sich hierbei die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein Schlüsselfaktor darin besteht, das „Humankapital“, also die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, so zu „führen“, dass deren Motivation nicht ausgebremst, sondern möglicherweise sogar gesteigert wird.

Wie aber sieht eine solche motivationsförderliche Führung und Organisationsentwicklung aus? Interessanterweise wird in vielen Vorschlägen, die man in der Führungsliteratur findet, mal mehr und mal weniger implizit bzw. explizit Bezug darauf genommen, dass den veränderten Werten, die der „Wertewandel“ (s. z. B. Koch, 2005) mit sich gebracht hat, Rechnung getragen werden soll. Diese neuen „Selbstentfaltung“-Werte sind jedoch nicht die einzigen Werte, die bei einer menschenrechtlichen Führung berücksichtigt werden sollten. Auch die „klassischen Tugenden“ oder scheinbar „alten Werte“, die in christlichen Traditionen verwurzelt sind, sind geeignet, das „Humankapital“ effizienter zu „nutzen“.

In diesem Beitrag will ich am Beispiel dreier christlicher Werte zeigen, wie weithin bekannte Überlegungen aus der Psychologie so in Führung praktisch umgesetzt werden können, dass das Arbeitsleben nicht

nur humaner, sondern auch effizienter gestaltet werden kann. Hierzu werde ich unter einem ersten Abschnitt (1) ausführen, wie man den grundlegenden christlichen Wert, der auch in unsere Verfassung aufgenommen ist, dass nämlich die „Würde des Menschen unantastbar“ ist – oder christlich gesprochen, wir alle „Kinder Gottes“ sind – konkret in der Führungspraxis nutzbringend umsetzen kann. Unter dem Stichwort „Nächsten- und Feindesliebe“ werde ich im zweiten Abschnitt (2) darauf eingehen, wie Führungskräfte mit menschlichen Sympathien und Animositäten in der Gruppe, die bis zu Mobbing ausarten, effizient umgehen können, und im dritten Abschnitt (3) schließlich gehe ich auf den Wert der „Aufrichtigkeit“ ein – wie man mit diesem Wert als Leitlinie MitarbeiterInnengespräche führen und effizient Rückmeldung („Feedback“) geben kann.

### 1. Die Würde des Menschen ist unantastbar – psychologische Überlegungen zur unbedingten Wertschätzung von Menschen

In allen drei großen Anwendungsdisziplinen der Psychologie – der Klinischen, der Pädagogischen und der Organisationspsychologie – findet sich unter verschiedenen Begrifflichkeiten und unterschiedlich eingebettet ein grundlegender Gedanke immer wieder – nämlich dass es hilfreich sei, im sozialen Umgang zwischen Person und Verhalten zu trennen. Dieser fest in christlichen Traditionen verwurzelte Gedanke findet sich in der klinischen Psychologie beispielsweise in der so genannten „Rational-emotiven Verhaltenstherapie“ (REVT) nach Ellis (z. B. Ellis & Dryden, 1997), die betont, dass zwar ein Verhalten schlecht, unangepasst oder dysfunktional sein kann, aber nicht die Person, die das Verhalten zeigt. Auch in der so genannten „nondirektiven, oder klientenzentrierten, Gesprächstherapie“ nach Rogers (z. B. 1963) wird betont, dass ein Schlüsselfaktor zur psychischen Gesundheit darin besteht, dass Klienten als Person unbedingte, also nicht an Vorbedingungen geknüpfte, Wertschätzung erfahren. Das Erleben, mit all seinen Fehlern angenommen zu werden, sei überhaupt erst die Basis, auf der dann die Fehler behoben und neues Verhalten aufgebaut werden könne.

In der Pädagogischen Psychologie wiederum werden seit langem unterschiedliche Erziehungsstile diskutiert, und umfangreiche empirische Forschungsprogramme haben gezeigt, dass ein so genannter „autoritativer“ Erziehungsstil, der Wertschätzung und Annahme mit Forderung und Lenkung kombiniert, die besten Entwicklungsergebnisse erzielt (Baumrind, z. B. 1993). Bei diesem Erziehungsstil wird unter der Komponente „Lenkung“ durchaus betont, dass bestimmte Verhaltensweisen unerwünscht sind, diese Lenkung soll aber immer begleitet sein von klaren Signalen der unbedingten Wertschätzung und Zuneigung, die auch dann bestehen bleibt, wenn das erwünschte Verhalten (noch) nicht gezeigt wird.

In der Organisationspsychologie wird im Rahmen der Literatur zu Verhandlungsführung und Mediation ebenfalls dieser Gedanke aufgegriffen. In dem Standardwerk („Getting to yes“, jüngere Auflage auf deutsch: Fisher, Ury & Patton, 2000), das der Mediationsliteratur zugrunde liegt und welches Grundprinzipien effizienter Verhandlungsführung aufzeigt (das so genannte „Harvard Konzept“), wird als eine tragende Säule das Prinzip „Trennen von Mensch und Problem“ ausgearbeitet. Es wird angeraten, „hart in der Sache“, aber „weich zum Menschen“ zu sein, das heißt, auf legitime Forderungen keineswegs zu verzichten, diese aber stets in einer Weise vorzutragen, die dem Sachverhalt Rechnung trägt, dass das „Gegenüber“ ein Mensch mit Interessen und Gefühlen ist. Ziel ist es, aus einem „Gegenüber“ eineN (Verhandlungs-) „PartnerIn“ zu machen, mit dem/der gemeinsam solche Lösungen erarbeitet werden, die zu *beiderseitigem Vorteil* sind (so genannte „integrative Lösung“ statt Kompromiss oder gar einseitigem Durchsetzen der eigenen Interessen). Möglich wird dies unter anderem durch Beachtung grundlegender Kommunikationsregeln (s. hierzu auch Punkt 3) und weiteren Bausteinen, die z. T. weiter unten angesprochen werden.

Zusammenfassend findet sich also in verschiedenen Anwendungsbereichen der Psychologie der Gedanke, dass Menschen unabhängig von Status, Alter, Geschlecht, Persönlichkeit oder Verhalten als Menschen angenommen werden sollten, dass aber auf Verhaltensebene durchaus Forderungen an sie herangetragen werden dürfen, wenn diese „legitim“ sind (wobei die Frage, wie sich „Legitimität“ dann definiert, selbstverständlich wiederum ganz neue Fragen aufwirft).

Wie kann nun in der konkreten Führungspraxis dieser Gedanke umgesetzt werden? Zunächst einmal immer dann, wenn es in irgendeiner Weise um Korrigieren von Fehlverhalten geht. Wenn etwa ein/e MitarbeiterIn wiederholt betriebliche Schutzmassnahmen missachtet hat und damit die Sicherheit auch der KollegInnen gefährdet hat, wäre es wichtig, diesem Fehlverhalten sofort klare Konsequenzen folgen zu lassen. In einem Gespräch sollte dann aber auch noch einmal die Notwendigkeit des erwünschten Verhaltens erläutert werden, warum diese negativen Konsequenzen erfolgen (vgl. „Induktion“ als effizienter Disziplinierungsstil nach Hoffman, z. B. 1983). In einem solchen Gespräch fallen aus verständlichen Gründen häufig im Affekt Sätze wie „Sie sind ein verantwortungsloser Mensch“. Folgt man aber der oben ausgeführten Überlegung, wäre es klar, dass in einem solchen Gespräch große Sorgfalt auf die Wortwahl gelegt werden müsste und Formulierungen verwendet werden sollten, die sich auf das Verhalten und nicht den Menschen beziehen. Im konkreten Beispiel also: „Ein solches Verhalten ist [den KollegInnen, dem Betrieb und nicht zuletzt Ihnen selbst gegenüber] verantwortungslos [– wir erwarten von Ihnen, dass Sie ab sofort die Schutzmassnahmen einhalten].“ Statt also zu sagen „Sie schlechter Mensch“ sollte man zum Ausdruck bringen, dass das Verhalten schlecht ist, dass also aus seiner Sicht sein Verhalten korrigierenswert ist, dass man aber nicht auf die Person generalisiert.

Eine weitere prototypische Situation, in der es sehr hilfreich ist, zwischen Verhalten und Person zu trennen, kommt sowohl im Arbeitsleben wie auch im Alltag recht häufig vor – nämlich die Situation, dass eine Person Absichten verfolgt, die den eigenen Interessen zuwider laufen, wie beispielsweise bei Konkurrenzsituationen im Arbeitsleben. Statt nun auf der einen Seite einfach nachzugeben oder auf der anderen Seite die andere Person knallhart über den Tisch zu ziehen, bietet das Harvard Konzept (s. o.) auf der Grundlage der Säule „Trennen von Mensch und Problem“ an, zum Problem hart, zum Menschen weich zu sein. Wie kann man dies erreichen?

Das Harvard Konzept schlägt hierzu vor, hinter die divergierenden Positionen auf die zugrunde liegenden Interessen zu schauen und nach Lösungen zu suchen, wo beide Interessen integriert werden können. Ein Beispiel aus dem privaten Umfeld der Autorin mag typisch sein und kann vor allem dieses Prinzip sehr gut illustrieren. Eine allein erziehen-

de Mutter mit einem 1-j. Kind teilt seit vielen Jahren mit einem ehemaligen Kommilitonen in günstiger Lage eine 4-Zimmer-Altbauwohnung. Als sie ursprünglich einzogen, war weder das Kind vorgesehen, noch hatte der Kommilitone eine Lebensgefährtin. Eines Abends verkündet er, sie solle mit dem (störenden) Kind ausziehen, da seine neue Freundin mit ihm zusammenziehen möchte. Er zieht sich auf die Position zurück, juristisch als Hauptmieter im Recht zu sein, sie sich auf die Position, moralisch im Recht zu sein. Klassischerweise gäbe es nun entweder einen Nervenkrieg, bis der/die schwächere auszieht, oder einen „faulen“ Kompromiss, demzufolge etwa 1 Jahr Frist zum Auszug eingeräumt wird.

Damit wäre aber beiden nicht wirklich geholfen, wenn man die dahinter liegenden Interessen ins Auge fasst: Sie möchte gelegentlich einen kooperativen Babysitter, wenn das Kind eingeschlafen ist (wozu in der Situation er bestimmt nicht mehr bereit wäre), und er möchte möglichst schnell ungestört den Honeymoon mit der Freundin erleben und möglichst schnell Sicherheiten schaffen, dass die Freundin ihn nicht so leicht verlassen kann. Ein Mediationsgespräch könnte die weiteren Interessen zutage fördern, die man nicht unbedingt zugeben möchte: Er neigt zu Bequemlichkeit und hat keine Lust, sich mit Maklern rumzuzergern, er hat keine Lust auf Kisten packen und renovieren, er will unbedingt einen Altbau haben. Sie will nicht unbedingt einen Altbau, aber eine Wohnung, wo schreiende Kinder willkommen sind, sie will eine Wohnsituation, wo sie im Austausch mit anderen auch mal abends weggehen kann, und schließlich braucht sie eine finanzierbare Wohnung.

Durch das explizite Beachten dieser Interessen wird plötzlich von selbst deutlich, dass es auf dieser Welt – und selbst in München – nicht nur die eine Wohnung gibt, wo jeder seine Interessen umsetzen kann, sondern verschiedene, und dass sich nun verschiedene Lösungsoptionen denken ließen, die nach einem vorher festgelegten Kriterium dann ausgewählt werden. Option 1: Sie hat Zeit und nimmt ihm daher die Maklerarbeit ab und sucht für ihn die Altbauwohnung; mit der Krabbelgruppe zusammen (1 Mutter passt auf alle Kinder auf, die anderen arbeiten derweil) packt sie die Kisten und renoviert die neue Wohnung, er bezahlt allerdings alle Kosten. Oder Option 2: Sie sucht für sich eine neue Wohnung, die keine Altbauwohnung sein muss und bei der sie dann selbst eine Mitbewohnerin suchen kann, die auch ein Kind hat und daher

besser für ihre Betreuungsinteressen geeignet ist. Dafür bezahlt er ihr aber sowohl die Maklerkosten als auch die Umzugskosten. Ob Option 1 oder 2 gewählt wird, ist nun nicht Folge eines weiteren Machtkampfes, sondern wird gemessen an vorab festgelegten Kriterien wie „die Lösung darf keine Kosten größer als X EUR verursachen“, oder „die Lösung muss spätestens in 6 Monaten greifen“.

In diesem Beispiel wird deutlich, dass eine (so genannte „niederlage-lose“) Lösung für beide nicht „kostenlos“ ist, dass sie aber besser als ein Kompromiss ist, bei dem beide von ihren eigentlichen Interessen maximal die Hälfte befriedigt sehen würden. Berücksichtigt man diese Prinzipien, kämpft man nicht mehr gegen einen „Feind“ oder „Konkurrenten“, den man dann als Mensch auch abwertet, sondern man löst gemeinsam mit einem/er Partner/in ein Problem – in Bezug auf dessen sachliche Seite man hart bleibt (meine Interessen müssen Berücksichtigung finden), aber in Bezug auf die beteiligte Person man weich bleiben kann – sie ist Partnerin im Lösungsprozess.

## 2. Nächsten- und Feindesliebe – psychologische Überlegungen zum Umgang mit Sympathien und Antipathien (Ablehnung, Ausgrenzung, Mobbing)

Das moderne Arbeitsleben sieht sehr häufig Arbeit in der Gruppe (im Team) vor. Nun gibt es in jeder sozialen Gruppe Personen, die bei allen beliebt sind, und solche, die von vielen abgelehnt werden. In einem gewissen Umfang sind solche Sympathien und Antipathien nur zu „menschlich“ und stören weder den Ablauf in der Gruppe noch sind sie verwerflich gegenüber einzelnen. Häufig überschreiten sie aber eine Schwelle, in der aus Antipathie offene und feindselige Abneigung wird, die in Mobbing, also schikanöse Angriffe, ausartet.

Aus dem christlichen Gebot der Nächstenliebe, und in letzter Konsequenz dem Gebot, auch den Feind wie den/die innerbetriebliche/n WidersacherIn, zu lieben, lässt sich aber ableiten, dass eine Führungskraft gegen diese Auswüchse vorgehen müsste. Wie kann sie dies aber effizient tun?

Im folgenden werde ich auf der Basis eines eigenen Überblicksartikels über die Forschung zu Mobbing (Schuster, 1996; Schuster, in Druck) sowie auf der Grundlage meiner eigenen Forschung (Schuster, 1999; 2001) einige Vorschläge ausführen, wie man bei den großen Gruppen von Faktoren ansetzen kann, die bei Mobbing beteiligt sind – beim Opfer selbst, bei den TäterInnen (und MitläuferInnen) sowie an der Situation, die nicht zuletzt die Führungskraft selbst mitgestaltet.

Kann man beim Opfer selbst ansetzen? Bedeutet denn ein Ansetzen beim Opfer nicht, diesem die Schuld für die Dynamik in die Schuhe zu schieben, also gerade nicht das Gebot der Nächstenliebe umzusetzen? Hierzu ist zunächst festzustellen, dass man unterscheiden muss zwischen der „Schuld“, in die Situation geraten zu sein, ein Opfer zu werden, und der „Verantwortung“, mit dem – unfairen, ungerechten, unmenschlichen – Übergriff so umzugehen, dass man aus der Situation einigermaßen heil wieder heraus gelangt. Und hier gibt es durchaus effiziente und weniger effiziente Methoden, ebenso wie es „typische Opfer“-Merkmale gibt.

Im folgenden sollen einige ausgewählte Opfermerkmale ausgeführt werden, da diese Analyse einer Führungskraft Hintergrundwissen an die Hand gibt, wie sie in einem Rückmeldegespräch (s. hierzu auch die Regeln unten unter Punkt 3) einer Person, die gerade in die Opferrolle geraten ist, helfen kann, durch Verhaltensänderung möglichst schnell der Situation wieder zu entkommen.

Ein erster zentraler Punkt ist der, dass man zwischen zwei verschiedenen „Opfertypen“ unterscheiden muss. Beginnen wir mit dem „klassischen“ Typ. Dieser ist in verschiedenen Studien über unterschiedlichste Kontexte wie Schule oder Arbeitsplatz hinweg als in irgendeiner Weise „schwach“, „unsicher“ und „andersartig“ charakterisiert worden.

Der Punkt der „Schwäche“ bietet demnach den Ansatzpunkt, die Dynamik zu beeinflussen, indem man das Opfer stärkt. Was heißt das konkret? Nun, „Schwäche“ heißt bei Schulkindern etwa ganz banal, dass man gefunden hat, dass Opferkinder schlicht körperlich schwächer und unsportlicher sind! Eine sehr einfache, aber sehr wirkungsvolle (Präventions- wie auch Interventions-) Maßnahme besteht entsprechend darin, schwächelnde Kinder zunächst einmal einfach ein Fahrrad, Trampolin und einen Ball zu schenken, damit sie aus der intrinsisch Spaß machenden Tätigkeit heraus Anreize erhalten, sich zu bewegen und zu stärken. Noch besser wäre es, sie in einen Sportverein zu geben, da dies nicht nur

den Effekt der körperlichen Stärkung mit sich bringt, sondern sie sich in einer anderen Gruppe als der Schulklasse als angenommen erleben können – entsprechend weniger niederschmetternd ist eine Ablehnung dort, da sie sie nicht mehr so eindeutig nur auf ihre eigene Person zurückführen müssen, sondern realisieren können, dass es auch etwas mit der spezifischen Gruppe ihrer Schulklasse zu tun hat.

Welche Formen nimmt „Schwäche“ bei Erwachsenen am Arbeitsplatz an? Nun, sowohl eine sorgfältige Analyse von Fallgeschichten wie auch empirische Längsschnittstudien zeigen, dass depressive Verstimmungen und ein schlechtes Selbstwertgefühl zwar einerseits in der Tat Folge von Mobbing-Episoden sind, umgekehrt durchaus aber auch am Anfang stehen und Auslöser des Geschehens sein können. Wenn also Personen durch längere Krankheit, durch Scheidung, durch Sorgen um die Kinder oder andere Schwierigkeiten emotional geschwächt sind, sattelt sich in der Folge häufig auf dieses eine Problem ein zweites – Mobbing – drauf. Ein Mechanismus dafür liegt darin, dass ambivalente Äußerungen der KollegInnen, die sonst mit einem humorvollen Spruch pariert worden wären, nun plötzlich als sehr verletzend empfunden werden und u.U. entweder einen „Gegenschlag“ provozieren, der von den KollegInnen als „Erstschlag“ empfunden wird, oder aber ein gekränktes Sich-Zurückziehen, welches von den KollegInnen als Abwendung interpretiert werden kann. Bei einigen KollegInnen mögen auch die starken emotionalen Reaktionen ein Gefühl, „wirksam“ zu sein, auslösen, und dies möchte man gerne gleich noch mal erleben, so dass der nächste Angriff indirekt provoziert wird.

Auch hier bedeuten diese Befunde, dass ein Ansatzpunkt, den eine Führungskraft im Gespräch mit einem Opfer aufzeigen kann, der ist, das Opfer emotional und psychisch zu kräftigen. Dem Opfer kann mitgeteilt werden, dass es in solch schwierigen Situationen doppelt so wichtig wie sonst ist, auf die eigene Psychohygiene zu achten und möglichst schnell depressiven Tendenzen, etwa durch Aufsuchen von professioneller Hilfe, entgegen zu wirken.

In eine ähnliche Richtung gehen die Überlegungen zur „Unsicherheit“ des Opfers. Eine mittlerweile schon klassische Studie mit kleinen Kindern hat gezeigt, dass Opferkinder typischerweise „unsicher-ambivalent“ an ihre primäre Bezugsperson – meist die Mutter – gebunden sind, während Täterkinder „unsicher-vermeidend“ gebunden sind und „si-

cher“-gebundene Kinder weder in die eine noch die andere Rolle geraten. Um die Bedeutung dieser Befunde zu illustrieren, sollen diese drei „Stile“ kurz am Beispiel eines Spielplatzbesuches, und dann am Beispiel der Situation, dass eine Angestellte einen Fehler gemacht hat, illustriert werden.

Stellen Sie sich ein dreijähriges Kind (K) vor, das mit seiner Mutter auf den Spielplatz geht und dem ein zweites (Z) die Schaufel entwinden möchte. In Reinform können Sie nun die folgenden drei Stile beobachten: Das „sicher gebundene“ Kind betritt zunächst zusammen mit der Mutter den Spielplatz, schaut sich kurz um, löst sich von der Mutter, um einen Platz im Sand einzunehmen und beginnt selbstverloren zu schaufeln. Als Z ihm die Schaufel entwinden möchte, beginnt K mit eigenständigen Lösungsversuchen, wie z. B. Z anzubieten, doch das rum liegende Förmchen zu nehmen. Gelingt es ihm nicht, eine Lösung herbeizuführen, schaut es hoch nach der Mama, die ohnehin schon in angemessenem Abstand die Szene beobachtet hat und nun effizient eingreift, wie etwa: „Schau, die Schaufel gehört K. Aber wenn du ihn nett fragst, leiht er sie Dir vielleicht, du musst sie aber zurück geben, bevor du den Spielplatz verlässt.“ Wahrscheinlich nicken jetzt beide, falls nicht, würde dieser Mutter ein weiterer Vorschlag einfallen oder sie spielt einfach selbst mit – mit dem Effekt, dass K sein Recht erhält, aber beide, K und Z, zufrieden sind und möglicherweise nun sogar miteinander spielen.

Ganz anders bei unsicher gebundenen Kindern! Das unsicher-ambivalente bleibt zunächst „am Rockzipfel“ der Mama und löst sich nur langsam. Im Fall eines Angriffes erfolgt gar nicht erst ein eigener Lösungsversuch, sondern es weint und macht sich auf Richtung Mama – diese ist aber, wie so oft, so ins Gespräch mit anderen Müttern vertieft, dass sie es gar nicht mitbekommt. Resigniert dreht der Kleine auf halbem Weg ab und lässt sich an der neuen Stelle – nun aber ohne Schaufel und mit bloßen Händen – nieder.

Noch schlimmer trifft es das „unsicher-vermeidend“ gebundene Kind. Kaum öffnet sich die Spielplatztür, verschwindet es schon in die letzte Ecke. Auf den beschriebenen Angriff hin erfolgt ein schneller Blick zur Mama – oh je, sie hat es gesehen, nichts wie weg hier –, und das Kind verschwindet schnell in dem Eck, wo es sich verstecken kann. Wieso ein solch bizarr anmutendes Verhalten? Eine Erklärung könnte darin bestehen, dass das Kind wiederholt die Erfahrung gemacht hat,

dass die Mutter gar nicht lange fragt, was los war, sondern vorschnell sofort das eigene Kind verdächtigt, wieder Ärger zu machen und es anschreit, warum es nicht wie all die anderen netten Kinder hier mal friedlich und ruhig spielen könne!

Warum sind diese Stile nun so relevant? Deshalb, weil sie in allen weiteren Beziehungen wieder gefunden werden – ein Schüler kann sicher oder unsicher in beiden Varianten an seine Lehrkraft gebunden sein, ein Mitarbeiter sicher oder unsicher an seine Vorgesetzten. Wenn beispielsweise eine Mitarbeiterin am Freitagnachmittag realisiert, dass sie vergessen hat, eine zentrale Einladung in die Post zu geben, würde sie, wenn sie sicher an die Führungskraft gebunden ist, zunächst nach einer eigenen Lösung suchen, wenn sie diese aber aus unterschiedlichen Gründen nicht findet, nicht zögern, die Führungskraft auch zuhause anzurufen, wenn sie schon ins Wochenende gegangen ist, um in dieser wichtigen Ausnahmesituation zu klären, wie man am besten vorgeht. Eine unsicher-vermeidend gebundene Mitarbeiterin dagegen würde sich sagen, sie habe Glück im Unglück gehabt, dass Wochenende sei, und sie nun 2 Tage Zeit hat, darüber nachzudenken, wie sie den Fehler vertuschen kann, und die ambivalent gebundene schließlich sitzt das ganze Wochenende vor dem Telefon, ohne sich schlussendlich durchringen zu können, endlich anzurufen.

Was hat das alles mit dem Gebot der Nächstenliebe und Mobbing zu tun? Nun, da Mobbing-Täter typischerweise unsicher-vermeidend gebunden sind, Opfer dagegen unsicher-ambivalent, besteht eine zentrale (Präventions- und Interventions-) Maßnahme darin, dass die Führungskraft auf eine Weise führt, in der sie eine Beziehung anbietet, die eine sichere Bindung wenigstens zu ihr ermöglicht. Das heißt nicht, dass die Führungskraft die professionellen Grenzen verwischen und mit allen „anbandeln“ soll, sondern dass sie in der Weise führt, die eine sichere Bindung ermöglicht, wie etwa verlässlich und transparent sein oder sensibel für die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen.

Das letzte angesprochene Opfermerkmal war „Andersartigkeit“. Wiewohl manche AutorInnen argumentieren, jede/r sei in irgendeiner Hinsicht „anders“ und die von TäterInnen thematisierte Andersartigkeit nur ein Vorwand, zeigen viele empirische Studien, dass Opfer tatsächlich in mehreren Dimensionen abweichen. Warum ist Andersartigkeit für eine Gruppe aber ein solches Problem? Ein Aspekt ist sicher der,

dass Andersartigkeit für eine soziale Gruppe Unsicherheit darüber erzeugt, ob die betreffende Person in für das Zusammenleben wichtigen Dimensionen verlässlich mit der Gruppe handelt oder auch dann abweichen wird. Entsprechend kann eine Führungskraft, die in der Gruppe das Gebot der Nächstenliebe wieder gelebt sehen möchte, dem Opfer auch den Tipp geben, mit der Andersartigkeit bewusst umzugehen. Hierzu bieten sich vier verschiedene Hebel an.

Der erste und banalste ist „Abweichung reduzieren“, also schlicht: anpassen. Dies ist die tiefere Weisheit von etwa Jugendlichen, die nicht den elterlichen Nonkonformismus ausleben möchten, während sie gerade der existenziellen Bedrohung des sozialen Todes ausgesetzt sind, und dann doch lieber die „angesagten Klamotten“ kaufen.

Die zweite Möglichkeit ist, den Gruppenmitgliedern klar zu machen, dass die eine spezielle Abweichung nicht kontrollierbar ist (ich habe versucht, die dicke Brille gegen Kontaktlinsen auszutauschen, aber mehrere Ärzte/Optiker konnten mir nicht helfen). So genannte attributions-theoretische Arbeiten zeigen nämlich, dass insbesondere solche Abweichungen, die als kontrollierbar, also von der abweichenden Person selbst zu verantworten, empfunden werden, am meisten Ablehnung provozieren. Dies ist konsistent mit der oben vorgetragenen Überlegung, dass Abweichungen Unsicherheit über die Verlässlichkeit des Gruppenmitglieds bei anderen Aspekten auslösen. Betont jedoch das Gruppenmitglied, dass es versucht hat, die Abweichung zu beheben, macht es deutlich, dass es im Prinzip fähig ist, implizite Gruppennormen zu entdecken, und willens, sich an diese zu halten.

Nun gibt es aber auch den Fall, dass Abweichungen kontrollierbar sind, aber so sehr am Herzen der eigenen Identität, dass man sie nicht ändern möchte. Im Kontext einer katholischen Universität mag möglicherweise folgendes Beispiel ganz passend sein. In vielen sozialen Gruppen findet sich eine Person, die sich zu ihrer Religiosität bekennt, mittlerweile in einer Abweichlerposition. Nun könnte sie sich anpassen und dies verschweigen. Eleganter wäre aber sicherlich, eine der zwei folgenden Varianten zu nutzen, um diese eine Abweichung nicht gefährlich werden zu lassen. Die erste besteht darin, die Unwichtigkeit dieser einen Abweichung für das Zusammenleben herauszustellen („Folgt daraus, dass ich um Schlag 16:00 Uhr den Griffel fallen lasse, am Wochenende nicht erreichbar bin? Nein! Also ist es für uns belanglos.“).

Die zweite Variante besteht darin, solche Ähnlichkeiten, die ohnehin authentisch vorhanden sind, in Zukunft mehr herauszustellen, um die eine Dimension, hinsichtlich der Abweichungen bestehen, in der Masse ungewichtiger werden zu lassen.

Abschließend noch eine kurze Bemerkung zum zweiten Opfertyp: Es gibt auch Personen, die zu „kompetitiv“ und zu wenig „prosozial“ sind und die dadurch Ablehnung provozieren. Ihnen müsste die Führungskraft in einem Rückmeldegespräch zu einer Einsicht in das entsprechende Fehlverhalten verhelfen und ihnen Hinweise geben, wie sie sozial kompetenter mit den anderen umgehen können, u.U. sogar sie darauf hinweisen, dass es Kurse in sozialer Kompetenz gibt.

Bislang war sehr ausführlich von den Opfern die Rede. Wie sieht es aber mit TäterInnen aus? Wie schon angedeutet, haben diese ihrerseits nicht unbedingt die unproblematischsten Sozialisationsbedingungen erlebt. Wichtig im Umgang mit ihnen ist, wie auch schon unter Punkt 1 ausgeführt und unter Punkt 3 noch einmal angesprochen werden wird, auf Verhaltensebene ganz klare Rückmeldung zu geben, dass ein solches Verhalten falsch und unerwünscht ist, und dass es in klarer Weise sofortige Konsequenzen nach sich ziehen wird, wenn es erneut auftritt!! Dieses Grenzen Setzen sollte aber, wie im angesprochenen autoritativen Führungsstil, immer verbunden mit dem Signal der Wertschätzung sein. Erleben TäterInnen, dass ihnen so begegnet wird, werden sie recht schnell ihren KollegInnen weniger aggressiv bzw. gar prosozialer begegnen, und nicht zuletzt sie selbst werden es als bereichernd erleben zu erfahren, dass es ihnen plötzlich gelingt, „ihren Nächsten zu lieben“.

Wie sieht es mit der Situation aus? Verschiedene Studien zeigen, dass u. a. die Unternehmenskultur, die eine Führungskraft schafft, einen Einfluss auf das Ausmaß an Mobbing hat, ebenso wie die Organisation der Arbeit durch die Führungskraft Mobbing mit beeinflusst. Bei schlechter Arbeitsorganisation und unklarer Aufgabenzuweisung häufen sich Stress und Konflikte, die dann leicht in Mobbing ausarten, wenn die Führungskraft erneut versagt und nicht rechtzeitig interveniert.

Zusammenfassend ist es also kein Zufall, ob in einer speziellen Arbeitsgruppe praktizierte Nächstenliebe oder offene Feindschaft, herrscht, und eine Führungskraft hat verschiedene Hebel, mit denen sie zumindest einen Grundstein für ersteres legen kann.

### 3. Aufrichtigkeit – psychologische Überlegungen zu Mitarbeitergesprächen und zum Geben von Feedback

Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften besteht darin, MitarbeiterInnen Rückmeldung über ihr Verhalten zu geben – sei es über ihr Sozialverhalten, wie unter Punkt 2 bereits angesprochen, oder aber über ihr Leistungsverhalten, ob bzw. in welchem Umfang sie etwa die vereinbarten Zielvorgaben erfüllt haben.

Solche Mitarbeitergespräche fallen insbesondere dann sehr schwer, wenn negative Inhalte kommuniziert werden müssen, wenn man also eine Person ob ihres Fehlverhaltens zurechtweisen muss, oder wenn man eine Person informieren möchte, dass ihre Arbeitsleistung nicht ausreichend ist. In solch unangenehmen Situationen flüchten sich viele Führungskräfte in Halbwahrheiten und Schmeicheleien, oder aber sie machen den MitarbeiterInnen in unsensibelster Weise Vorhaltungen. Beides ist nicht notwendig. Bei Beachtung von auf den ersten Blick sehr trivial erscheinenden, auf den zweiten Blick aber ausgesprochen sinnvollen und effizienten grundlegenden Regeln ist es möglich, klar zu kommunizieren, was unerwünscht und was erwünscht ist. Solche „Feedback“-Regeln finden sich in Hülle und Fülle in den unterschiedlichsten Führungs- und Trainingsratgebern (z. B. Günther & Sperber, 2000). Im Folgenden will ich ein Destillat von 7 Regeln aus dieser Fülle von Ratgebern zusammenfassen, die ich persönlich für besonders hilfreich halte, und die ermöglichen, in solch schwierigen Gesprächen den Wert der „Aufrichtigkeit“ umzusetzen. Diese Regeln sind im Überblick: 1. Zeitpunkt/Kontext beachten, 2. möglichst nur erbetenes Feedback, 3. wertschätzende, engagierte Haltung, 4. konkret und klar beschreiben, ohne abzuwerten, 5. konkrete, realisierbare Änderungsvorschläge machen, 6. Ich-Botschaften formulieren, 7. erst positiv, dann negativ, zum Abschluss positiv. Über all dem bzw. als letzte Regel schließlich gilt: ehrlich, authentisch sein!

Eine erste wichtige Regel, die häufig missachtet wird, ist der Zeitpunkt bzw. Kontext, zu/in dem Rückmeldung gegeben wird. Wenn beispielsweise jemand gerade realisiert hat, dass er durch seine Missachtung von Vorschriften einen Unfall provoziert hat, oder wenn jemand gerade wegen seiner impulsiven bis jähzornigen Art einen sehr hässlichen Streit provoziert hat, ist er wohl in der unmittelbaren Situation sehr

erregt und entsprechend kaum aufnahmefähig. Ihm jetzt sofort und möglicherweise noch vor versammelter Truppe Rückmeldung zu geben, kann kaum effizient sein. Wichtig ist also, einen Zeitpunkt zu wählen, wo die Erregung abgeklungen ist und der Mitarbeiter in Ruhe zuhören kann, ebenso wie ein Kontext gesucht werden muss wie etwa ein separates Zimmer oder ein eigener Tisch bei einem Mittagessen, wo niemand das für den Mitarbeiter unangenehme Gespräch mithören kann.

Die zweite Regel – möglichst nur erbetenes Feedback – wird möglicherweise noch häufiger vernachlässigt als die erste: Ist es nicht Aufgabe der Führungskraft, Rückmeldung zu geben, und ist zu erwarten, dass ein schwarzes Schaf von sich aus kommt und bittet: „Nu sag mal schon, was ich alles falsch mache“? Selbstverständlich trifft beides zu. Es trifft allerdings auch zu, dass es die wenigsten Menschen mögen, wenn ihnen Wahrnehmungen über Fehlverhalten einfach so vorgesetzt werden. Was kann man also tun? Als Führungskraft kann man den/die MitarbeiterIn ansprechen und ihm/ihr sagen, dass es in letzter Zeit einige Schwierigkeiten gab und dass man nun gerne anbietet, über die Schwierigkeiten und deren Hintergründe im Einzelnen zu reden: „Interessiert es Sie zu hören, wie ich/wir die Situation wahrnehmen?“ Wenn man so gefragt wird, muss man schon sehr unzugänglich geworden sein, wenn man da nicht mit „Ja“ antwortet. Wer – und das ist sicher die absolute Minderheit – hier ein „Nein“ schafft, wäre in der gegenwärtigen Situation ohnehin nicht aufnahmebereit. Das heißt, man hätte ohnehin die für das Gespräch investierte Zeit gleich sparen können. Man hat darüber hinaus aber auch die Möglichkeiten verschlechtert, zu einem geeigneteren Zeitpunkt einen neuen Anlauf für ein Gespräch zu machen, da die Argumente ja bereits genannt wurden und die MitarbeiterInnen einen abfertigen können, dies alles ja bereits gehört zu haben.

Die dritte Regel – wertschätzende, engagierte Haltung – hat Bezug zu den Überlegungen, die unter Punkt (1) ausgeführt wurden. Ein Feedback-Gespräch soll nicht dazu dienen, den eigenen Ärger über die MitarbeiterInnen loszuwerden, sondern ihnen zu helfen, auf Verhaltensebene gewünschte Änderungen zu erzielen. Das bedeutet, dass auch bei größtem Fehlverhalten den MitarbeiterInnen als „Kind Gottes“ Wertschätzung entgegengebracht wird, dass aber auf Verhaltensebene in engagierter, bemühter und ernstlich interessierter Weise Hinweise gegeben werden, was sie tun können, um Fehler wieder gutzumachen, und

welches Verhalten in Zukunft von ihnen erwünscht wird. Im ganzen Gespräch sollte der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin spüren, dass es einem nicht darum geht, ihm/ihr Vorhaltungen zu machen, sondern ihm/ihr zu ermöglichen/helfen, sich in Zukunft richtig(er) zu verhalten.

Diese Haltung ist eine Grundvoraussetzung, dass die nächste, zentrale Regel umgesetzt werden kann: konkret und klar beschreiben, ohne abzuwerten. Es ist klar geworden, dass keine Formulierung Abwertungen beinhalten darf, sondern auf Verhaltensebene beschreiben soll, was falsch war. Diese Beschreibungen sollten entsprechend auch nicht generell und abstrakt sein – etwa: „Sie sind immer so faul“, sondern sehr verhaltensnah und konkret: „Bei der Gruppenaufgabe X haben Sie die schwierigen Aufgaben Herrn A und Frau B überlassen, bei der Aufgabe Y hatten Sie plötzlich starke Kopfschmerzen, bei der Aufgabe Z schließlich haben Sie mitgeteilt, dass Sie sich da nicht kompetent fühlen. [Für mich/uns entsteht dadurch der Eindruck des Trittbrettfahrens].“

Bei der Umsetzung dieser Regel schließt sich nahtlos die nächste Regel an: Konkrete Änderungsvorschläge machen. Den MitarbeiterInnen sollte – wiederum – möglichst verhaltensnah und konkret mitgeteilt werden, was von ihnen erwartet wird. Statt immer nur zu sagen, was falsch war (Sie Trittbrettfahrer), sollte mitgeteilt werden, was konkret richtig wäre: „Bei der nächsten Feier wäre es schön, wenn Sie sich aktiv darum bemühen würden, frühzeitig die Liste an Aktivitäten/ Beiträgen einsehen zu können, so dass Sie sich einen Beitrag aussuchen können, zu dem Sie sich kompetent fühlen: Auch wenn Sie keinen Kuchen mitbringen können, Bierbänke können Sie möglicherweise aufstellen, und beim Aufräumen können Sie vielleicht auch dabei sein? Wenn Sie sich also frühzeitig darum kümmern, können Sie etwas finden, was Sie beitragen können, und die anderen werden sich nicht ärgern, dass Sie nicht helfen.“ Oder in Bezug auf die Arbeitsaufgaben, etwa in einem Lehrerkollegium: „Wenn das nächste Mal besprochen wird, wer die schwierige Klasse übernehmen soll, Sie sich aber nicht zutrauen, Sie als Klassenleitung zu übernehmen, wäre es vielleicht möglich, dass Sie anbieten, die Klasse wenigstens im Sport zu übernehmen, damit die KollegInnen nicht den Eindruck gewinnen, Sie wollten sich immer drücken.“

Damit die MitarbeiterInnen Ihnen bis dahin überhaupt noch zuhören und nicht defensiv abwehren, ist die Einhaltung der nächsten Regel zentral: So genannte „Ich-Botschaften“ statt „Du-Botschaften“ verwen-

den! Diese Regel ist auf den ersten Blick so missverständlich wie zentral und effizient. Es ist nicht gemeint, narzisstisch von sich zu sprechen und sich als Person über die Formulierungen in den Vordergrund zu drängen, sondern im Grunde genau das Gegenteil. Eine „Ich-Botschaft“ formuliert einen Sachverhalt in einer Weise, in der klar wird, dass die eigene, subjektive Wahrnehmung mitgeteilt wird und kein Anspruch auf „Objektivität“ oder Allgemeingültigkeit – die einzig richtige Sicht der Dinge – gestellt wird. Eine typische Du-Botschaft wäre: „Sie sind immer so faul“, und abgemildert bei Beachtung der obigen Regeln: „Sie haben nichts zum Fest beigetragen, Sie nehmen immer nur die einfachen Klassen, Sie übernehmen keine freiwilligen Aufgaben.“ Eine Ich-Botschaft würde dagegen dieselben Sachverhalte auf folgende Weise formulieren: „Ich habe in der letzten Zeit häufiger den Eindruck gewonnen, dass Sie zu wenig freiwilliges Engagement zeigen und dies die Gruppe stört. So habe ich z. B. beim letzten Sommerfest den Eindruck, dass Sie keinen Kuchen mitgebracht haben, ich habe aber auch nicht gesehen, dass Sie dafür dann eine andere Tätigkeit übernommen haben.“ Diese Formulierung lässt dem Mitarbeiter die Möglichkeit offen, seine Sicht darzustellen und Dinge zurecht zu rücken: „Stimmt, ich habe nämlich im Vorfeld rumtelefoniert und das Restaurant ausgesucht und reserviert, aber das ist mal wieder typisch, dass das hier keiner mitkriegt ...“. Oder aber es wird dann auch leichter möglich, dass er sagt: „Ja, das stimmt alles. Wenn ich das so höre, fällt es mir auch erst so richtig auf, dass das in der Summe vielleicht falsch war.“

So weit, dass MitarbeiterInnen in dieser Weise selbst ein Fehlverhalten einräumen, kommen Sie vermutlich aber erst dann, wenn Sie die möglicherweise wichtigste Regel ganz zu Beginn des Gesprächs beachten: „Zuerst positives, dann negatives, dann noch mal positives“. Gemeint ist, dass Sie ein Gespräch immer mit Aspekten beginnen, die Sie als positiv wahrnehmen. Stellen Sie sich etwa eine Lehrkraft vor, die einer Mutter eines hoch-aggressiven Kindes Rückmeldung über dessen Fehlverhalten und die Wahrnehmung, dass dies durch mütterliche Vernachlässigung mit bedingt ist, geben möchte. Mit sehr großer Wahrscheinlichkeit kommt die Mutter ohnehin schon mit ausgesprochen schlechten Gefühlen der „Vorladung“ nach, sie erwartet, mal wieder einen „drauf zu bekommen“, und sie wird vermutlich sehr schnell in die Defensive gehen. Wie anders kann die Mutter zuhören, wenn die Lehr-

kraft sagt: „Vielen Dank, dass Sie gekommen sind. Das zeigt mir, dass Ihnen der Werdegang Ihres Sohnes wichtig ist. Und mir ist Ihr Sohn auch wichtig – er ist im Grunde so ein intelligenter Junge, und es gibt immer wieder Situationen, in denen er ausgesprochen witzig und humorvoll sein kann – regelrecht liebenswert ist er dann. Ich finde es dann so schade, dass dieser Eindruck für mich und für die MitschülerInnen dann überlagert wird, wenn Situationen vorkommen, wo wir uns alle provoziert fühlen. Wollen wir mal gemeinsam einzelne Situationen durchgehen und besprechen, was dahinter stehen könnte und wie wir vorgehen könnten?“ Nachdem dann – verhaltensnah, konkret – durchgesprochen wurde, welche Verhaltensweisen falsch waren und wie richtiges Verhalten aussehen könnte, sollte das Gespräch positiv beendet werden: „Ich finde es sehr schön, dass wir uns so konstruktiv und gemeinsam mit den Schwierigkeiten befassen konnten. Schön finde ich dies unter anderem, weil ich denke, Ihr Sohn ist es wirklich wert, dass wir ihm helfen.“

Die letzte und über allem stehende Regel schließlich lautet: „Ehrlich, authentisch sein“; es geht also um die Umsetzung des einleitend angesprochenen Wertes der Aufrichtigkeit. Die vorauslaufend ausgeführten Regeln helfen alle, das Gespräch auf eine sachliche Ebene zu bringen, in der es möglich wird, auch negatives authentisch und ruhig – aufrichtig – vorzutragen. Wie steht es aber mit der Regel „Zuerst positives, [dann negatives], dann positives“, wenn man sich so über eine/n MitarbeiterIn/SchülerIn ärgert, dass man rein gar nichts positives mehr entdecken kann, dementsprechend auch das Gespräch nicht mit einer positiven Bemerkung beginnen kann? Dann ist der Zeitpunkt für das Gespräch einfach noch nicht gekommen (s. Regel 1), und man muss abwarten, bis die eigene (!) Erregung abgeklungen ist! Bei nüchterner und ruhigerer Betrachtung wird man nämlich feststellen, dass die Welt nicht schwarz-weiß ist – nicht gut-schlecht, sondern dass es überall und bei jedem Schattierungen, Nuancen und Farben gibt. Jeder Mensch hat irgendwelche positive Seiten, und wenn es nur die wunderbare Frisur sein sollte oder das interessante Hobby, und vermutlich gibt es über diese beiden Aspekte hinaus dann doch noch einige weitere, wenn man sich nur die Mühe macht, danach zu suchen. Und diese Aspekte könnten dann Anknüpfungspunkte für ein aufrichtiges Mitarbeitergespräch sein.

Wenn ich das Hobby tatsächlich interessant finde, kann ich das Gespräch damit beginnen, dass ich mitbekommen habe, dass so ein Hobby ja ganz schön aufwändig ist und entsprechend sehr viel Engagement erfordert. Außerdem sei es ja gar nicht so einfach, sondern erfordere komplexe Kompetenzen. Dies zeigt mir, dass der Mitarbeiter eigentlich genau die Eigenschaften mitbringt, die wir im Kollegium brauchen, nämlich Fähigkeit zu Engagement, wenn er sich für eine Sache interessiert, und einen klugen Kopf, komplexe Probleme anzugehen. [Können wir darüber sprechen, wie wir Sie für unsere Sache so interessieren können, dass Sie diese Fähigkeiten auch hier einbringen?]. Wichtig ist, dass solche positiven Aspekte hervorgehoben werden, die man selbst genuin, authentisch positiv findet, ansonsten werden die Bemerkungen als Schmeicheleien und Verlogenheit sehr schnell entlarvt. Setzt man diese Regel um, wird sich mit der Zeit ein eigentlich ursprünglich nicht angestrebter, aber sehr netter Nebeneffekt einstellen: Man wird mit der Zeit feststellen, dass man die Welt zunehmend freundlicher und schöner wahrnimmt!

#### 4. Abschließende Bemerkungen

In vorliegendem Beitrag habe ich versucht, durch Variationen des im Grunde immer gleichen Gedankens zu zeigen, dass christlich inspirierte Werte auch im modernen Arbeitsleben ganz praktisch umgesetzt werden können und dass solche Umsetzungen nicht nur das Arbeitsleben humaner gestalten, sondern auch effizienter und profitabler. Dies sind nur einige wenige kleine Beispiele, die zeigen, dass man den Gegensatz zwischen „Gewissen“ und „Gewinn“ auflösen kann zugunsten der „integrativen Lösung“ (s. o.) Gewinn durch Gewissen.

#### Literatur

Aufgrund von vorgegebenen Platzbeschränkungen im Bereich der Fußnoten/Literaturangaben werden nur einige wenige Werke genannt, denen dann zugrunde gelegt bzw. weiterführende Literatur entnommen werden kann.

- Baumrind, D. (1993): The average expectable environment is not good enough: A response to Scarr. *Child Development*, 64, 1299 – 1317.
- Ellis, A./Dryden, W. (1997): *The practice of Rational-Emotive-Behavior Therapy* (2nd ed.), New York.
- Fisher, R., Ury, W./Patton, B. (2000): *Das Harvard-Konzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln*, Frankfurt/M.
- Günther, U./Sperber, W. (2000): *Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer*, München.
- Hoffman, M. L. (1983): Affective and cognitive processes in moral internalization. In: E. T. Higgins/D. N. Ruble/W. W. Hartup (Eds.), *Empathy and its development*, New York, 236 – 274.
- Koch, S. (2005): Werte und Wertewandel. In: D. Frey/L. V. Rosentiel/C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*, Weinheim, 401 – 406.
- Rogers, C. R. (1961): *On becoming a person*, Boston.
- Schuster, B. (1996): Rejection, exclusion and harassment at work and in schools: An integration of results from research on mobbing, bullying and peer rejection. *European Psychologist*, 1, 293 – 317.
- Schuster, B. (1999): Outsiders at school: The prevalence of bullying and its relation with social status. *Group Processes and Intergroup Relations*, 2, 175 – 190.
- Schuster, B. (2001): Rejection and victimization by peers: Social perception and social behavior mechanisms. In: J. Juvonen/S. Graham (Eds.), *Peer harassment in school: The plight of the vulnerable and victimized*, New York, 290 – 309.
- Schuster, B. (in Druck): *Bullying/Mobbing in der Schule: Ein Überblick über neuere Erkenntnisse zu Formen, Ursachen, Konsequenzen und Interventionen bei sozialer Aggression*. In: Kai J. Jonas/Margarete Boos/Veronika Brandstätter (Hrsg.), *Zivilcourage trainieren*, Bern.