

Innovative und gute Führung aus wirtschaftspsychologischer Perspektive: Humanistische Führung

Prof. Dr. Peter Fischer¹
M.Sc. Psych. Susanne Gaube¹
M.Sc. Psych. Hanna Heinrich¹
Prof. Dr. Eva Lermer^{1, 2}

¹ Universität Regensburg

² FOM Hochschule für Oekonomie und Management München

1. Humanistische Führung = Evidenzbasierte Führung

Die Psychologie ist die Wissenschaft menschlichen Erlebens und Verhaltens. Wie sich Menschen verhalten, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. So wird etwa das Verhalten einer Führungskraft maßgeblich durch ihre subjektiven Vorstellungen von Ethik, die ihr als moralischer Kompass dienen, mitbestimmt. Viele Erkenntnisse der modernen psychologischen Führungsforschung (z. B. wie man Mitarbeiter motiviert) können in zweierlei Richtungen Anwendung finden: menschenfreundlich aber auch menschenverachtend. Menschenfreundlich meint dabei, dass das Wissen positiv und damit zum Wohle von Individuen, Organisationen oder der Gesellschaft eingesetzt wird. Dazu braucht es aber eine Führungskraft, die diese Befunde auf diese Weise anwendet, denn die Entscheidung liegt in ihrem subjektiven Ermessen. Dementsprechend ist leider auch die Verwendung des psychologischen Wissens in eine negative, menschenverachtende Richtung möglich. Hierzu zählen jegliche negativen Verhaltensweisen – von unethischem Verhalten bis hin zu illegalen Handlungen – bei denen psychologische Erkenntnisse zum Nachteil von Individuen, Organisationen oder der Gesellschaft eingesetzt werden.

Dieser Beitrag hat zum Ziel, das Konzept der ethikorientierten, humanistischen Führung (Fischer, Frey, & Niedernhuber, 2013) als einen Orientierungsrahmen für Führungskräfte vorzustellen. Bei diesem Konzept liegt der Fokus auf dem Wohlergehen der Menschen im Arbeitskontext. Ein wesentlicher Faktor dieses Ansatzes ruht in dem Anliegen jeglichen arbeitsbedingten Schaden von den Mitarbeitern fernzuhalten. Dies soll erreicht werden, indem Führungskräfte

Unterstützung erhalten, die Erkenntnisse der modernen wissenschaftlichen Psychologie einzusetzen, um so ein positives Arbeitsklima gestalten und erhalten zu können, das ein konstruktives Miteinander ermöglicht.

Der Ansatz der humanistischen Führung ist zentral für Führungskräfte, denn zu ihren Tätigkeiten zählt in erster Linie die Interaktion mit Menschen. Konkret beinhaltet dies: Kommunikation, Motivation und zielbezogenes Lenken. Besonders wichtig ist daher, dass sich Führungskräfte mit den Grundlagen der wissenschaftlichen Psychologie (insbesondere Sozial- und Kognitionspsychologie) vertraut machen, um sie in der Praxis anwenden zu können. In diesem Beitrag werden daher führungsrelevante Grundlagen verschiedener Teilbereiche (Kognition, Emotion, Motivation und Verhalten) vorgestellt. Das Konzept der ethikorientierten, humanistischen Führung soll Führungskräften helfen, dieses Wissen direkt in ihren Arbeitskontext zu übertragen.

Zentrale Faktoren humanistischer Führung

Für eine erfolgreiche Umsetzung ethikorientierter, humanistischer Führung sind drei Aspekte von entscheidender Bedeutung: (1) Es bedarf ethikorientierter Führungspersonen, die sich (2) der Grundidee des Humanismus verpflichtet fühlen und zwei Arten von Kulturen (3) in der Organisation initiieren und vorleben: Zum einen eine Kultur der Exzellenz und zum anderen eine Kultur in der Menschenwürde und persönliche Entwicklung im Zentrum stehen. Denn ohne eine adäquate Achtung der Menschenwürde (gemeint ist hier, dass sich Mitarbeiter als Person respektvoll und gut behandelt fühlen) werden auf lange Sicht keine exzellenten Leistungen erbracht. Durch diesen Fokus unterscheidet sich das Konzept der ethikorientierten, humanistischen Führung von vorausgehenden Führungsmodellen. Denn beim humanistischen Ansatz steht der Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen, Präferenzen und Eigenschaften grundsätzlich im Vordergrund.

Zwei zentrale Grundannahmen der humanistischen Führung

Die *erste zentrale Grundannahme* der humanistischen Führung besteht in ihrer Ausrichtung an den grundlegenden Menschenrechten. Daraus ergibt sich, dass wirtschaftliche Ziele nicht auf Kosten von humanistisch orientierten Zielen gehen dürfen. Dass diese Priorisierung, insbesondere auf lange Sicht, einen positiven

wirtschaftlichen Nutzen hat, wird durch empirische Belege gestützt. Denn die Motivation und damit schließlich die Leistung der Mitarbeiter entsteht in den Köpfen. Das heißt, wenn es zum Beispiel darum geht das Innovationspotenzial zu fördern, bedarf es vorerst und grundlegend der Berücksichtigung der Würde des Menschen durch ein vertrauensvolles Klima und einen integren Umgang. Ein Mitarbeiter, der sich persönlich nicht gut behandelt fühlt, ist wenig motiviert neue Ideen zu erzeugen, oder gar in das Unternehmen zu investieren.

Unter dieser Grundannahme ist *Abusive Leadership* (May, Peus, Dünzel, & Frey, 2011), also ausbeuterisches oder anderweitig, für Mitarbeiter schädliches Führungsverhalten vom Prinzip herausgeschlossen. Dadurch kann ferner die Wahrscheinlichkeit für Machtmissbrauch, um zum Beispiel unethische Ziele zu erreichen, reduziert werden. Darüber hinaus und zentral im Hinblick auf den wirtschaftlichen Ertrag können ökonomische Zielsetzungen effektiver erreicht werden (Peus, Kerschreiter, & Traut-Mattausch, 2010). Dadurch, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter gut behandeln, anstatt sie auszunutzen oder vorzuführen – was nicht selten der Fall ist – wird der Grundstein für ein konstruktives Miteinander gelegt. Ganz konkret heißt das für die Praxis: Für jedes Unternehmen ist es maßgeblich für ein von *Vertrauen und Fairness* geprägtes Arbeitsklima zu sorgen. Dieser Gedanke findet sich auch wieder im aktuell modernen *New Work*-Ansatz, der sich auszeichnet durch „eine von Wertschätzung geprägte familiäre Arbeitsatmosphäre mit Freiräumen für neue Ideen und Experimentierfreudigkeit. Für ein Miteinander-Vernetzen und Voneinander-Lernen in diversen Teams“ (Zenz-Spitzweg, 2018).

Die *zweite zentrale Grundannahme* des Konzepts der humanistischen Führung beschreibt die Forderung, dass Führungskräfte über ein gewisses Grundverständnis darüber verfügen, wie Menschen „funktionieren“. Erst mit dem Wissen, wie Menschen denken und fühlen und was sie motiviert, wird es Führungskräften möglich sein, adaptiv auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen (siehe *Adaptive Führung*; Fischer et al., 2013). Bis heute sind psychologische Grundlagen nicht flächendeckend im Lehrplan der schulischen Ausbildung vorgesehen. Selbstverständlich hat nicht jede Führungskraft Psychologie studiert, oder sich aus persönlichem Interesse mit wissenschaftlichen, psychologischen Inhalten vertraut gemacht. Daher ist es wenig verwunderlich, dass viele Führungskräfte auch nur

wenig über Psychologie wissen. Aus diesem Grund bleiben für sie oftmals relevante Ursachen und Bedingungen für das menschliche Erleben und Verhalten verborgen. Daraus folgt, dass es vielen Führungskräften schwerfällt, psychologische Prozesse in ihrer Führungspraxis zu berücksichtigen; vor allem, wenn sie zuvor nicht psychologisch geschult wurden.

Um diese Kompetenzen zu entwickeln, müssen Führungskräfte in einem ersten Schritt verstehen, was sie selbst ausmacht und für was sie stehen: Damit ist gemeint, dass die Führungskraft sich selbst im Alltag beobachtet und ihr Verhalten reflektieren kann. Erst wenn die Führungskraft ihren Standpunkt und ihre Werte für sich selbst definieren und im Sinne eines effektiven Selbstmanagements erfolgreich regulieren kann, wird es ihr möglich sein, andere erfolgreich zu führen. Um hierzu einen Beitrag zu leisten, werden daher im Folgenden wichtige grundlegende psychologische Kenntnisse kurz dargestellt.

2. Humanistische Führung = ein gutes psychologisches Grundverständnis für Menschen zu haben

Die Aufgaben der wissenschaftlichen Psychologie bestehen in der *Beschreibung*, *Erklärung* und *Vorhersage* menschlichen Erlebens und Verhaltens. Beim Erleben wird zwischen zwei Bereichen unterschieden: Kognitionen und Emotionen. Mit Kognition ist kurz gesagt unser Denken gemeint. Hierzu zählen Gedanken, wie etwa „*Ich finde, ich bin eine gute Führungskraft*“ oder „*Mein Chef behandelt mich nicht gut*“. Emotionen dagegen sind nicht unbedingt bewusstseinsfähig. Oft weiß man zwar, weshalb man glücklich ist oder sich ärgert, vielfach ist uns aber die Bedeutung von Emotionen weniger klar. Oder zumindest die Einordnung der Emotionen fällt uns weniger leicht, als es bei Kognitionen der Fall ist. Mit Verhalten sind alle von außen beobachtbaren Handlungen gemeint. Hierzu zählt zum Beispiel wie oft sich der Vorgesetzte im Ton vergreift oder auch wie oft Mitarbeiter für Erfolge gelobt werden. Um andere besser verstehen zu können, sollte jede Führungskraft, wie zuvor erwähnt, ihre eigenen, persönlichen Werte und Muster des Erlebens und Verhaltens kennen. Mit dieser Reflexion wird es ihr leichter fallen das Erleben und Verhalten anderer zu verstehen und nachzuvollziehen. Da nun Kognitionen, Emotionen und Verhalten als relevante Ebenen kurz festgehalten wurden, werden im folgenden Abschnitt darauf aufbauende psychologische Theorien und Effekte dargestellt.

3. Humanistische Führungskräfte wissen, wie Menschen Neues lernen

Eine der wichtigsten Grundvoraussetzung für ethikorientierte, humanistische Führung besteht darin, zu verstehen, wie Menschen lernen. Ob gewollt oder nicht, ein Jeder ist in gewissen Situationen ein Vorbild für andere Menschen. Das trifft im besonderen Maß auf Führungskräfte zu, denn sie sind in einer sichtbaren, exponierten Position mit Einfluss auf Mitarbeiter.

Zu den bedeutendsten wissenschaftlichen Beiträgen zur Psychologie des Lernens zählt die Arbeit des kanadischen Psychologen Albert Bandura, einem der erfolgreichsten und bekanntesten Psychologen weltweit. Zusammen mit seinen Kollegen (*Bandura, Ross & Ross, 1961; 1963*) konnte Bandura erstmalig zeigen, dass Kinder von Erwachsenen vorgelebtes Verhalten imitieren. In dieser Studie bekamen Kinder im Alter von vier bis fünf Jahren zunächst ein Video gezeigt, in dem ein Erwachsener mit einer Stoffpuppe spielte. Die Kinder waren aufgeteilt in verschiedene Gruppen: In einer der Versuchsgruppen verhielt sich der Erwachsene im Video nach kurzer Zeit der Puppe gegenüber aggressiv. Er beschimpfte, schlug und trat die Puppe. In einer weiteren Versuchsgruppe sahen die Kinder dieselbe Person im Video, jedoch verhielt sie sich vollkommen friedlich gegenüber der Puppe. Nach der Präsentation des Videos führten die Forscher die Kinder in den Raum, in dem sie zuvor gerade den Erwachsenen mit der Puppe gesehen hatten. Nun wurde das Verhalten der Kinder von unabhängigen Beobachtern bewertet. Dabei wurde Folgendes festgehalten: Die Kinder, die zuvor das aggressive Modell gesehen hatten, zeigten signifikant häufiger ebenfalls aggressives Verhalten gegenüber der Puppe, als die Kinder, die den friedlichen Erwachsenen gesehen hatten.

Welche Erkenntnisse lassen sich aus dieser Studie für das Verhalten von Führungskräften ziehen?

Auch weitere Studien belegen die Annahme, dass Lernen am Modell (Beobachtungslernen) ein zentrales Lernprinzip darstellt, welches für alle Lebensphasen gilt. Auch im Erwachsenenalter ist der Einfluss von Beobachtungslernen nicht zu unterschätzen. Etwa so ähnlich wie Eltern als Vorbilder für ihre Kinder fungieren, sind auch Führungskräfte Vorbilder für ihre Mitarbeiter. Natürlich sind für die Frage wann, welches Verhalten nachgeahmt wird, weitere Variablen von Bedeutung (z. B. wird das Modell positiv bewertet oder gibt es

Sanktionen für ein Fehlverhalten des Modells). Im Vordergrund soll hier jedoch vor allem der Gedanken stehen, dass sich Führungskräfte im Klaren darüber sein müssen, dass ihre Rolle als Verhaltensmodell gesehen werden kann. Es ist daher wichtig, dass sich Führungskräfte bemühen, das vorzuleben, was sie von ihren Mitarbeitern erwarten. Im Vordergrund stehen hier insbesondere Menschlichkeit, Verantwortungsbewusstsein, Engagement und Ehrlichkeit. Wenn Führungskräfte diese Werte nicht aktiv vorleben, werden ihre Mitarbeiter diese mit großer Wahrscheinlichkeit nicht verinnerlichen und in ihrem Verhalten auch nicht umsetzen.

4. Ethikorientierte humanistische Führungskräfte fördern prosoziales Verhalten in Organisationen

Die Fähigkeit zur affektiven und kognitiven Perspektivenübernahme ist eine grundlegende menschliche Eigenschaft. Gemeint ist damit, dass Menschen sich sowohl gefühlsmäßig als auch gedanklich in die Lage anderer Personen hineinversetzen können. Affektive Perspektivenübernahme ist eine zentrale Voraussetzung für Empathie. Es finden sich zahlreiche empirische Belege für die Relevanz von Empathie für pro- und antisoziales Verhalten in zwischenmenschlichen Interaktionen. Diese kommen sowohl aus Verhaltensstudien als auch von neuropsychologischen Untersuchungen. Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass grausame Gewalttaten mehrheitlich von Menschen begangen werden, deren Empathiefähigkeit niedrig ist (Hoptman, 2003).

5. Humanistische Führungskräfte sind Experten für das Verhalten von Menschen in Gruppen

Jede Organisation setzt sich aus verschiedenen Gruppen zusammen, die bestimmte Ziele verfolgen. So arbeiten beispielsweise in einem Unternehmen mehrere Teams daran, ein bestimmtes Produkt zu verkaufen. Daher ist es für eine ethikorientiert handelnde, humanistische Führungskraft wichtig, nicht nur das Erleben und Verhalten des einzelnen Mitarbeiters in seinen grundlegenden Zügen zu verstehen, sondern sie braucht darüber hinaus auch Grundkenntnisse hinsichtlich der Formation und Interaktion von Gruppen.

Zahlreiche Studien zeigen, dass sich Menschen in Gruppen oftmals anders verhalten

als sie es allein tun würden. Die heute als klassische zu bezeichnenden Studien von Tajfel und Turner (1979; 1986) etwa zeigen, dass wenn sich Menschen als Mitglied einer sozialen Gruppe identifizieren, sie diese eigene Bezugsgruppe aufwerten und gleichzeitig andere Fremdgruppen abwerten (eine gute Zusammenfassung hierzu findet sich bei Haslam, 2004). Die Aufwertung der eigenen Gruppe (zum Beispiel der Marketingabteilung eines Unternehmens) sowie die Abwertung einer anderen Gruppe (wie etwa dem Kundenservice), können zu gravierenden Synergieverlusten und auch Problemen führen. Aus diesem Grund ist es für Führungskräfte von hoher Relevanz, Grundlagen der Gruppenpsychologie zu kennen.

Wie stark Gruppeneffekte ausfallen können, zeigt beeindruckend eine Studie von Tajfel und Kollegen (Tajfel, Billig, Bundy, & Flament, 1971). Bei diesem Experiment wurden Schüler einer Schule, die sich untereinander gut kannten, willkürlich in zwei Gruppen aufgeteilt. Ihnen aber wurde gesagt, dass sie nach ihrer Kunstpräferenz (Paul Klee oder Wassily Kandinsky) eingeteilt wurden. Damit gab es eine Klee- und eine Kandinsky-Gruppe. Im späteren Verlauf hatten die Schüler die Möglichkeit, Geldbeträge zwischen zwei anderen Schülern aufzuteilen. Dabei blieb die Identität dieser beiden anderen Schüler für die Versuchspersonen einer Bedingung unbekannt. In einer anderen Bedingung wurden die Versuchspersonen darüber informiert, dass einer der beiden Schüler zur eigenen Gruppe (Ingroup) der andere Schüler zur Fremdgruppe (Outgroup) gehörte.

Ausgehend von den Annahmen der ökonomischen Theorie zur Kosten-Nutzen Optimierung würde man erwarten, dass die Versuchspersonen bestrebt waren den Nutzen (Profit) für ihre Ingroup zu maximieren und zwar unabhängig davon, welchen Nutzen die Outgroup hat. Dieser Befund zeigte sich aber nicht. Es fand sich vielmehr, dass die Schüler sogar lieber darauf verzichteten, der eigenen Gruppe den maximalen Nutzen zukommen zu lassen, wenn damit die Fremdgruppe im Vergleich benachteiligt war. Anders ausgedrückt: Die Schüler teilten die Geldbeträge so auf, dass die Differenz maximal war – auch, wenn dadurch die eigene Gruppe teilweise Verluste machte.

Dieser Forschungsbefund lässt sich auf die organisationale Ebene übertragen, denn ein integraler Bestandteil jeder Organisation sind Gruppen. Besonders relevant sind hier Gruppen, die rivalisierende Tendenzen aufweisen. Aufgrund dieser Konkurrenzsituation zwischen den Gruppen oder Teams kann es dazu kommen, dass diese die Nutzenmaximierung und damit auch den Erfolg der gesamten

Organisation nicht priorisieren, sondern die Vorteile für ihre Gruppe hierbei abwägen. Für ethikorientierte, humanistische Führungskräfte ist es daher wichtig, auch solche Mechanismen zu kennen. Das Bestreben, die eigene Gruppe zu bevorzugen, ist uns Menschen, als sozialen Wesen, die sich immer schon in Gruppen organisiert haben, in unseren Genen angelegt. Doch mit der bewussten Berücksichtigung dieser Art verhaltensbeeinflussender Mechanismen können negative Gruppendynamiken eher ausgemacht und zum Gegenstand gemacht. Damit wird die Wahrscheinlichkeit für Konflikte bereits im Vorfeld reduziert.

6. Ethikorientierte humanistische Führungskräfte sind Experten für die menschliche Kommunikation

Das wichtigste Werkzeug jeder ethikorientierten, humanistischen Führungskraft ist Kommunikation. Damit ist das Mitarbeitergespräch ein wesentliches Führungselement. Die Tatsache, dass Mitarbeitergespräche vor allem ein psychologisches Moment haben, ist an sich offensichtlich. In der Praxis scheinen sich die Akteure aber häufig nicht darüber bewusst zu werden, dass es sich hierbei um einen Austausch von Personen über genuin psychologische Themen handelt. Hierzu zählen Leistungsmotivation, Begeisterung, Freude und Erfolg, ebenso wie psychische Gesundheit, Zufriedenheit, Konflikte und Frustration sowie das Erreichen von Zielen auf individueller und Teamebene. Hervorzuheben ist, dass gerade neue erfolgreiche Unternehmen wie Google, Facebook und Co. betonen, wie wichtig die positive Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist. Diese modernen Unternehmen scheinen – zumindest nach außen hin – besonders darauf zu achten, dass sich ihre Mitarbeiter psychologisch optimal unterstützt fühlen. Hier nehmen Themen wie psychische Gesundheit, Freude an der Arbeit und persönliche Entwicklung in und durch die Arbeit einen zentralen Platz ein. Der Erfolg zeigt sich auf verschiedenen Ebenen und spiegelt sich nicht zuletzt auch langfristig in der Unternehmensbilanz wieder.

Zahlreiche empirische Studien zum Thema „was machen Führungskräfte eigentlich den ganzen Tag?“, zeigen, dass ca. 80 Prozent der Tätigkeit aus verschiedenen Formen der Kommunikation wie etwa Meetings, Telefonate mit Kunden oder Kollegen oder Mitarbeitergespräche besteht. Hierbei ist zu bedenken, dass Kommunikation nichts anderes ist, als Informationsübertragung von einem kognitiven

System zum anderen. Im technischen Bereich würde man hier von einem „Interface“ sprechen, also der Schnittstelle zwischen zwei Geräten, wie etwa Computern. Interessanterweise würde in der technischen Analogie jedoch niemand auf die Idee kommen, dass der Informationsaustausch zwischen zwei Geräten (beispielsweise über Bluetooth) trivial oder unwichtig ist. Doch beim Informationsaustausch zwischen zwei Menschen – auch Kommunikation genannt – wird vielfach davon ausgegangen, dass eine professionelle Beschäftigung damit nicht zwingend notwendig oder bedeutsam ist. Das jedoch ist, auf Basis empirischer Befunde der Psychologie, ein vollkommener Trugschluss. Denn insbesondere im persönlichen Informationsaustauschprozess können zahlreiche Störvariablen den Übertragungsprozess und damit das Ergebnis negativ beeinflussen. Die wichtigsten Grundzutaten für erfolgreiche Kommunikation sind die ehrliche Grundhaltung, dass Kommunikation wichtig ist sowie die Überzeugung, dass ein Gespräch nicht nur das Handeln, sondern auch das Denken und Fühlen von Menschen positiv beeinflussen kann. Wenn diese Grundüberzeugung fehlt, können Gespräche auch nicht authentisch von der Führungskraft geführt und vom Mitarbeiter wahrgenommen werden. Als eines der besten Tools erfolgreicher Mitarbeitergespräche hat sich die Methode der kritischen Ereignisse (*Critical Incident Methode*) durchgesetzt. Hier wird der Mitarbeiter gebeten je drei Situationen zu nennen, die in den letzten sechs bis zwölf Monaten besonders gut und besonders schlecht gelaufen sind. Zu jedem der drei genannten positiven Ereignisse wird dann gemeinsam ein 5-Punkte-Handlungsplan entwickelt, mit dem Ziel die Wahrscheinlichkeit dafür zu erhöhen, dass diese positiven Ereignisse auch in Zukunft wieder eintreten. Zu jedem der drei negativen Ereignisse werden ebenfalls 5-Punkte-Handlungspläne entwickelt. Diese jedoch sollen die Wahrscheinlichkeit dafür erhöhen, dass die kritischen Ereignisse ausbleiben oder sich zumindest in ihrer Häufigkeit reduzieren. Aus wissenschaftlicher Perspektive ist dies eine gute Grundlage für ein erfolgreiches Gespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Bei Mitarbeitergesprächen sollten zudem die nachfolgenden ethischen Grundregeln beachtet werden:

1. Tough on the issue – soft on the person

Probleme und suboptimale Prozesse dürfen und sollen ganz klar und damit gegebenenfalls auch hart angesprochen und beim Namen genannt werden. Denn Kritik nicht auszusprechen macht keinen Sinn und ist sogar in den meisten Fällen kontraproduktiv. Jedoch sollte stets genau darauf geachtet werden, dass dabei nicht der Mitarbeiter angegriffen wird. Dies kann umgesetzt werden, indem Aussagen, die die andere Person beleidigen oder herabwürdigen, vermieden werden. Gemeint sind damit Sätze, wie etwa: „Das hatte ich mir schon gedacht, dass Sie das nicht rechtzeitig fertigbekommen.“ oder „Auf Sie kann man sich ja nie verlassen.“.

2. Feedbackregeln und das Gefühl von Kontrolle

Wenngleich sich die Ausprägung unterscheiden mag, ist wohl kein mental gesunder Mensch vollkommen immun gegenüber Kritik. Unüberlegt geübte Kritik kann daher schnell zur Folge haben, dass Mitarbeiter das Vertrauen in ihre Führungskraft verlieren, sie innerlich sozusagen den „sozialen Vertrag“, den sie mit der Führungskraft und der Organisation als Ganzes eingegangen sind, aufkündigen. Zu den wichtigsten Grundregeln für Kritikgespräche zählen dabei: (1) Führungskräfte müssen sich Zeit für die Kritik nehmen und dementsprechend darf die Unterhaltung nicht zwischen Tür und Angel erfolgen; (2) Das Gespräch sollte mit etwas Positivem beginnen und erst im zweiten Schritt dann folgt die negative Botschaft; (3) Nach der Kritik sollte die Kommunikation mit etwas Positivem abschließen. Diese drei Schritte im Feedback werden auch Sandwichfeedback genannt. (4) Während des Gesprächs und insbesondere während der Kritik, ist es wichtig, dass der Mitarbeiter das Gefühl von Kontrolle bekommt. Gemeint ist hiermit, dass er sich den Inhalt der Unterredung erklären, den weiteren Verlauf des Gesprächs in etwa vorhersehen (Transparenz) und darauf Einfluss nehmen kann (Veränderbarkeit).

Abschließend werden sechs praktische Implikationen aus den empirischen Befunden der psychologischen Forschung abgeleitet, die bei der Umsetzung eines ethikorientierten, humanistischen Führungsstils helfen sollen.

7. Praktische Implikation ethikorientierter humanistischer Führung

7.1. Wer Leistung will, muss Sinn bieten: Ein wesentliches Ziel jeder Kommunikation besteht darin, den Mitarbeiter nicht im Unklaren zu lassen. Führungskräfte, die Hintergründe, also die Ursachen und Wirkungen von Prozessen und Entscheidungen klar und authentisch erklären können, haben psychologisch-wissenschaftlicher Befunde zufolge, signifikant mehr Einfluss auf die Motivation und damit auf das Verhalten der Mitarbeiter.

7.2. Reziprozität (Tit for Tat): Oder anders ausgedrückt: "Wie du mir, so ich dir": Mitarbeiter, denen Führungskräfte Anerkennung schenken und gute Leistungen auch loben, sind motivierter, zeigen mehr Leistung und Kreativität.

7.3. Ähnlichkeit herstellen: Das Herausstellen von Gemeinsamkeiten, wie etwa gemeinsame Hobbies oder Einstellungen zwischen zwei Kommunikationspartnern, erhöht die Sympathie füreinander. Daraus folgt eine höhere Wahrscheinlichkeit dafür, dass sich dies auch im Verhalten niederschlägt.

7.4 Kognitive und affektive Selbstreflexion: Gute Führungskräfte kennen sich selbst. Sie wissen um ihre Werte und ihre eigene psychologische Welt. Sie sind dazu im Stande, Emotionen zu regulieren und voneinander zu unterscheiden. Sie kennen ferner zentrale kognitive Fehler. In einem Kompaktkurs „Psychologie für Führungskräfte“ können die wichtigsten Grundlagen für erfolgreiche Kommunikation gelernt werden.

7.5 Es gibt kein Zwei-Klassensystem: Erfolgreiche Führungskräfte verstehen sich als Mentor und Partner der Mitarbeitenden.

7.6 Führen durch Fragen: Die besten Führungskräfte sind jene, die in erster Linie gut zuhören können sowie die richtigen Fragen stellen. Denn gute Führungskräfte, lernen durch ihre Fragen die kognitive-affektive Landkarte ihrer Mitarbeiter besser kennen.

Literatur

- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. A. (1961). Transmission of aggression through the imitation of aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 575-582.
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. A. (1963). Imitation of film-mediated aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 3-11.
- Batson, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Hrsg.). *The handbook of social psychology* (S.282-316). New York: McGraw-Hill.
- Fischer, P., Frey, D., & Niedernhuber, J. (2013). Führung und Werte – Humanistische Führung in Theorie und Praxis. In K. Häring, & S. Litzcke (Hrsg.), *Führungskompetenzen lernen* (S. 161). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach* (2nd). London: Sage.
- Hoptman, M. J. (2003). Neuroimaging studies of violence and antisocial behavior. *Journal of Psychiatric Practice*, 9, 265-278.
- May, D., Peus, C., Dünzl, M., & Frey, D. (2011). Ausprägungen, Ursachen und Auswirkungen negativer Führung im Wissenschaftskontext, Präsentation auf der 7. Fachgruppe der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Rostock.
- Peus, C., Kerschreiter, R., Frey, D., & Traut-Mattausch, E. (2010). What is the value? Economic effects of ethically-oriented leadership. *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, 218(4), 198-212.
- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 18, 183–190.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971): Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: S. Worchel, & W. G. Austin (Hrsg.). *Psychology of intergroup relations* (S. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Zenz-Spitzweg, D. (2018, 18.10). New Work bedeutet für mich eine von Wertschätzung geprägte familiäre Arbeitsatmosphäre mit Freiräumen für neue Ideen und Experimentierfreudigkeit. Für ein Miteinander-Vernetzen und Voneinander-Lernen in diversen Teams [Tweet]. Abgerufen von <https://twitter.com/NewWorkWomen/status/1052788615028166656>