

„Was der Psychologe sagt ...“

Professor Dr. Guido Hertel ist geschäftsführender Direktor des Instituts für Psychologie an der Universität Münster. Seit 2008 lehrt und forscht er dort im Bereich der Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Hier beschäftigt er sich vor allem mit Vertrauen und Führung sowie mit aktuellen Herausforderungen wie dem demografischen Wandel oder der Digitalisierung der Arbeit. Nach seinem Studium an der Universität Gießen promovierte er an der Universität Heidelberg, arbeitete zwei Jahre als Postdoc an der Michigan State University, und habilitierte an der Universität Kiel. Danach hatte er bis 2008 eine Professur an der Universität Würzburg inne. Wir haben uns mit ihm über Wertschätzung und Respekt im Unternehmensalltag unterhalten.

Redaktion: Herr Prof. Hertel, Sie arbeiten an einer Universität, wir in einem Unternehmen. Wann gab es bei Ihnen in letzter Zeit eine Konfliktsituation am Arbeitsplatz, bei der das Thema Wertschätzung eine Rolle gespielt hat?

Prof. Dr. Guido Hertel (lacht): Also hier am Institut haben wir natürlich überhaupt keine Konflikte. Wir sind alles Psychologen und verstehen uns blendend. Nein, das ist natürlich Quatsch. Auch wir haben ganz normale Auseinandersetzungen, bei denen ich aber nicht genauer ins Detail gehen möchte. Das wäre eben nicht respektvoll gegenüber meinen Kolleginnen und Kollegen. Und da sind wir schon ganz schnell beim Thema. Es spielt eine große Rolle, wie diese Auseinandersetzungen geführt werden. Wir finden viele Beispiele, bei denen sich ein wertschätzender oder respektvoller Umgang miteinander auszeichnet. Gleichzeitig fällt immer wieder auf, dass es gar nicht so leicht ist, diese Grundhaltung tatsächlich zu leben.

Da Sie gerade von Respekt sprechen, wie lässt sich Wertschätzung, gerade in Abgrenzung zu Respekt, beschreiben? Wo ist die Schnittmenge, wo der Unterschied?



Die Herausforderung für wertschätzenden Umgang ist vor allem für Führungskräfte sehr hoch. Es reicht nicht, wenn sie gerecht sind und alle gleich behandeln, sondern zu wertschätzendem Umgang gehört mehr. Das ist eine aktive, fördernde, positive Haltung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das ist eine große Herausforderung und es sind hier sicherlich oft Schulungen sinnvoll. Hier geht es übrigens weniger darum, wie die Führungskräfte sich selber wahrnehmen, sondern mehr darum, wie die Mitarbeiter den Umgang mit der Führungskraft wahrnehmen.

Nehmen wir an, ein Unternehmen nimmt sich vor, sich diesbezüglich zu verbessern. Welche Rolle spielt hierfür die Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Unternehmenskultur?

Es ist sicherlich sinnvoll, sich konkrete Kommunikationssequenzen anzuschauen und diese auch in Frage zu stellen. Ich glaube aber, es ist wesentlich effizienter die Grundhaltung zu hinterfragen. Das heißt: Wie wird die Grundhaltung, mit der eine Führungskraft ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegentritt, erlebt? Darüber wird wesentlich mehr zum Ausdruck gebracht als durch konkrete Verhaltensweisen in der jeweiligen Situation.

Sehr wichtig ist das Vertrauen, vom anderen nicht über den Tisch gezogen zu werden, fair und wohlwollend behandelt zu werden. Auch das Vertrauen, dass alle gemeinsam für das Team oder das gesamte Unternehmen arbeiten. Das ist noch wichtiger als beobachtbares Verhalten. Zudem gibt es zwar viele Forschungsprojekte dazu, wie wichtig das Vertrauen von Mitarbeitern gegenüber ihrer Führungskraft ist. Was bislang noch wenig erforscht wurde, ist die Bedeutung von Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeiter. Vertrauen funktioniert nur, wenn es von beiden Seiten gelebt und erlebt wird. Das ist also relativ nah an der Fragestellung: Was können Unternehmen machen? Sie können sich Gedanken dazu machen, wie man gegenseitiges Ver-

Ich glaube die Schnittmenge ist groß. Es beschreibt im Wesentlichen eine sehr wichtige Haltung, wie wir anderen Menschen entgegentreten. Nämlich mit einer grundsätzlich bejahenden und nicht egoistischen Haltung, die das Gegenüber in seiner Eigenart akzeptiert. Und dieses Akzeptieren ist nicht zu verwechseln mit billigen oder gut finden. Ich muss nicht alles gut finden, was Kollegen machen, aber die Art und Weise, wie ich damit umgehe, ist es, was Respekt ausdrückt. Ich stelle die Existenzberechtigung der anderen nicht in Frage. Das ist eine ganz wichtige Basis, um mich konstruktiv mit anderen auseinandersetzen zu können.

Wenn man diesen respektvollen Umgang nun von Wertschätzung abgrenzen möchte, fällt auf, dass Wertschätzung eine positivere Einfärbung hat. Hier geht es darum, positives Feedback zu geben und mich bei Kollegen zu bedanken. Ich würdige, was andere machen und äußere das auch.

Was sind Ihrer Meinung nach die besonderen Herausforderungen, die sich in diesem Zusammenhang für ein Unternehmen wie Daimler ergeben?

Wie übt man konstruktiv Kritik?

1. *Kritisieren Sie nicht spontan. Planen Sie ein Gespräch und bereiten Sie auch Ihr Gegenüber darauf vor. So vermeiden Sie es, aus schlechter Laune heraus zu kritisieren und können sich vorbereiten.*
2. *Geben Sie negatives Feedback immer nur unter vier Augen und niemals in einer großen Runde.*
3. *Werden Sie in Ihrer Kritik nicht persönlich, sondern argumentieren Sie auf einer sachlichen Basis.*
4. *Stellen Sie Alternativen zum derzeitigen Verhalten vor.*
5. *Hören Sie zu, was das Gegenüber zu Ihrer Kritik zu sagen hat und nehmen Sie es ernst.*
6. *Stellen Sie am Ende des Gesprächs eine Zielvereinbarung auf, damit aus den Worten auch Taten folgen.*
7. *Vergessen Sie nicht, neben negativer Rückmeldung, auch positive Fähigkeiten des anderen hervorzuheben.*

trauen stärkt. Daraus resultiert ein respektvoller Umgang untereinander. Auch von der empirischen Seite gibt es viele Belege hierfür.

Sie sprechen von Vertrauen. Das heißt auch, man nimmt die anderen als mündige Menschen wahr und gibt ihnen Raum zur selbständigen Lösung von Problemen. In unserer Vorbereitung fragten wir uns, wann daraus Überforderung wird und wie sich das vermeiden lässt.

Überforderung entsteht spätestens dann, wenn man Wertschätzung als Alibi verwendet, um die eigene Verantwortung anderen aufzudrücken. Respektvoller Umgang bedeutet auch zu wissen, was man seinen Kollegen zutrauen kann und was sie überfordert. Im Alltag ist es nicht einfach, hier das richtige Maß zu finden, aber da hilft es, auf die Kollegen zu hören und sie miteinzubeziehen.

Nehmen wir nun an, ich sei ein Mitarbeiter und fühlte mich von meiner Führungskraft nicht wertschätzend behandelt. Wie kann ich dieses Problem adressieren? Was gibt es in einer solchen Situation für Wege, was wäre klug von mir?

Das hängt sehr stark von der generellen Kultur im Arbeitsumfeld ab. Optimal wäre es natürlich, direkt mit der Führungskraft zu sprechen und die Kritik sachlich formuliert zum Ausdruck zu bringen. Das kann man aber je nach Struktur nicht immer unbedingt empfehlen. Hier bewähren sich entsprechende Instrumente wie zum Beispiel die Mitarbeitervertretung durch Vertrauensleute oder Betriebs- bzw. Personalräte. Ich würde also in jedem Fall dazu raten, zunächst einmal abzuwägen, ob es möglich ist, die Führungskraft direkt anzusprechen. Dies sollte aber jedoch respektvoll geschehen, also im Einzelgespräch und mit klarer Problemorientierung.

Nun kommt es auch zu Konflikten zwischen Personen, wenn das Betriebsklima allgemein gut ist. Wie kann man allgemein in Konfliktsituationen wertschätzend mit anderen umgehen?

Grundsätzlich sind Konflikte nichts Negatives, sondern wichtig für Innovationen und Weiterentwicklung. Und Konflikte sind dann am konstruktivsten, wenn sie auf einer respektvollen und wertschätzenden Basis stattfinden. Der Umstand, dass wir unterschiedlicher Meinung sind, sollte nicht dazu führen, dass ich den anderen abwerte. Ich sollte mich fragen: Was kann ich aus den unterschiedlichen Sichtwe-

sen lernen und dabei grundsätzlich die Eigenart des anderen akzeptieren.

Kann zu viel Wertschätzung, zu viel Verantwortungsübergabe und zu viel Lob zu einem Verlust an Autorität führen?

Das ist interessant, dass Sie das fragen. Ich würde sagen, genau das Gegenteil ist der Fall. Sie zeigen Autorität, indem Sie Dinge beim Namen nennen und auch erkennen, was gut ist. Sie müssen, um wertschätzend zu sein, nicht lächelnd und lobend von Schreibtisch zu Schreibtisch gehen. Das Ganze muss eine klare Basis haben. Ich kann niemanden für etwas loben, was nicht gut war. Durch einen wertschätzenden Umgang zeige ich dann insbesondere eine hohe Fachkompetenz und das ist wiederum autoritätsfördernd. Autorität ist hier im Sinne von Respekt und Akzeptanz zu verstehen. Diese Form von Autorität ist sicherlich auch tragfähiger als eine, die nur durch eine formale hierarchische Struktur entsteht.

Ist Wertschätzung etwas, das ich jedem Kollegen entgegenbringe, weil er seine Zeit dem Unternehmen widmet?

Hier ist es vielleicht etwas einfacher von Respekt zu sprechen. Respekt sollten wir gegenüber allem und jedem haben. Das ist eine Grundhaltung, mit der wir in dieser Welt gut zusammenleben können. Das bedeutet aber nicht, dass ich nicht auch mal Kritik äußern kann. Das ist auf eine respektvolle Art und Weise möglich. Das heißt, ich habe die Ursachen der „schlechten“ Leistung im Blick. Nicht, um Ausreden für das Verhalten zu finden, sondern um eine Lösungsfindung zu vereinfachen. Wertschätzend ist also auch, Anknüpfungspunkte zu finden, wie ich meine Kolleginnen und Kollegen unterstützen kann. Ich würde zusammenfassen: Wertschätzung ist dann am leichtesten, wenn tatsächlich auch Wert vorhanden ist, der geschätzt wird. Wertschätzung bezieht sich also auf Handlungen oder Verhaltensweisen. Respekt ist unabhängig von gezeigter Arbeitsleistung. Hier geht es um eine allgemeine Grundhaltung jeder Person gegenüber.

Vielen Dank für Ihre aufschlussreichen Antworten! Wollen Sie unseren Leserinnen und Lesern noch etwas mitgeben?

Was ich mir für Ihre Leserinnen und Leser wünsche ist, dass sie bereits möglichst viel respektvollen Umgang erleben und auch in der Lage sind, sich diesbezüglich weiterzuentwickeln. ■