

## **Psychologie in der Arbeitswelt**

Unser Bild von uns selbst ist von dem des rationalen Menschen geprägt, der seine Umwelt und Mitmenschen objektiv wahrnimmt und sein Denken und Verhalten danach ausrichtet, was verstandesmäßig richtig ist. Dies ist aber keineswegs so: In Wirklichkeit ist der Mensch sehr manipulierbar, er verzerrt in seiner Wahrnehmung und seinem Denken die Realität nach seinen Wünschen oder auch Ängsten, die oft unterbewußt sind.

Manche Psychologen meinen sogar, der Mensch handelt überhaupt nur nach Gefühlen und Reflexen, das Denken käme danach und diene nur dazu, das Handeln zu begründen. Auch wenn dieser Standpunkt extrem ist, ist es auf jeden Fall so, daß der Mensch sehr stark von den Menschen seiner Umgebung beeinflusst wird, insbesondere von Menschen, von denen er abhängig ist und von Gruppen, in denen er sich als Mitglied sieht.

Dies geschieht auch in der Arbeitswelt und nicht selten werden psychologische Techniken absichtlich angewandt, um Mitarbeiter zu Gehorsam und Konformität zu zwingen. Will man sich gegen solche Manipulation wehren, muß man diese Techniken kennen.

Im Folgenden sollen daher die wichtigsten psychologischen Theorien, Erkenntnisse und Versuche dargestellt werden.

### **Inhalt:**

1. **Gruppen**
2. **Konformität**
3. **Manipulation**
4. **Autorität**
5. **Rollen**
6. **Führung**
7. **Mobbing**
8. **Beurteilungen**
9. **Motivation**

## 1. Gruppen

Der Mensch neigt zur Gesellung, er kann ohne Mitmenschen nicht leben und sobald welche vorhanden sind, teilt er sie fast zwanghaft in Gruppen ein. Er selbst sieht sich als Mitglied einer Gruppe und wertet diese positiver als alle anderen.

Wie stark dieser Effekt ist, zeigt ein Versuch mit fiktiven Gruppen von Kunstliebhabern: *Versuchspersonen (Vp) wurden Bilder von Klee und Klimt gezeigt und sie mußten sich für einen der Maler entscheiden. Darauf wurde ihnen gesagt "Sie gehören also zu der Gruppe der Klee bzw. Klimt -Liebhaber." Später mußten sie Geldbeträge zwischen den Gruppen aufteilen und bevorzugten dabei immer "ihre" Gruppe, obwohl sie keinen der anderen Gruppenmitglieder kannten und es keinerlei objektiven Grund für eine Bevorzugung gab.* Dieser Effekt ging als "**Minimal-Group-Paradigma**" in die Psychologie ein.

Ein ähnliches, aber aufwändigeres Experiment machte das Psychologen-Ehepaar Sherif in den 50er Jahren in den USA:

*Es wurde ein Feriencamp für Jungs in einem Wald veranstaltet. Zunächst waren alle in einem Lager untergebracht, alle verstanden sich gut, es bildeten sich Freundschaften. Dann wurden sie in zwei Gruppen geteilt und jede in etwas entfernten Zelten untergebracht. Es wurden zwischen den Gruppen Wettkämpfe veranstaltet (Fußball, Tauziehen), die Sieger bekamen ein kleines Geschenk. Schnell bildete sich zwischen den Gruppen eine echte Feindschaft, die Freundschaften zwischen Jungs verschiedener Gruppen hörten auf. Es kam zu Schlägereien, die Jungs bewarfen sich in der gemeinsamen Kantine mit Essen.*

*Erst als man einen Defekt am Versorgungslastwagen simulierte und die Jungs alle zusammen helfen mußten, um ihr Essen ins Camp zu bringen, wurde die Feindseligkeit abgebaut.*

### **Warum ist dies so?**

Der Mensch definiert sich selbst sehr stark durch seine Mitgliedschaft in einer Gruppe und bezieht die Attribute der Gruppe auch auf sich. Da jeder sich selbst in einem möglichst guten Licht sehen will, wertet er automatisch seine Gruppe auf, was freilich nur geht, wenn man die "anderen" herabsetzt. Etwas Gutes kann es eben nur geben, wenn man etwas Schlechteres als Vergleich hat.

In Krisenzeiten hat es der Mensch besonders nötig sein Selbstbild zu stärken, um seine Ängste zu überwinden. Dies erklärt, warum es gerade dann zu Nationalismus, Rassismus und Kriegen kommt. Liberale und tolerante Strömungen sind dagegen in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs und gesellschaftlicher Stabilität zu beobachten. Ebenso entwickeln meist solche Menschen ein sehr starkes Gruppenbewußtsein, die wenig persönliche Eigenschaften oder Leistungen an sich finden, auf die sie stolz sein können. Eine Herabsetzung der Gruppe wird dann als Angriff auf das "Selbst" empfunden und entsprechend heftig und aggressiv abgewehrt. Was von außen als sinnlose Gewalt scheint, wird von innen als Stärke, Schutz und Zusammenhalt empfunden. Ein Beispiel sind radikale Fußballfans oder Neonazis.

### **Welche Lehre kann man daraus für die Arbeitswelt ziehen?**

Die Bildung von Gruppen ist sicher in jedem Betrieb nötig, um die Arbeit zu strukturieren. Oft werden dann noch Wettbewerbe (z.B. auch Ziele) angestoßen, um eine besondere Produktivität anzuregen. Damit kann aber auch leicht eine feindselige Haltung zwischen den Gruppen angestoßen werden. In Krisenzeiten (z.B. Personalabbau) ist dieser Effekt besonders stark, daher sollte man aufpassen, daß hier nicht ein Effekt der Ent-Solidarisierung stattfindet.

Wer denkt, daß die Kollegen in Krisenzeiten besonders fest zusammenstehen, kann sehr enttäuscht werden: Gerade dann mag sich die "teile und herrsche" Strategie für den Arbeitgeber auszahlen!

## 2. Konformität

Nun findet nicht nur zwischen den Gruppen eine Konkurrenz statt, innerhalb der Gruppe kommt es immer zu einem Druck, sich konform zu verhalten. Auch hier ein sehr einfaches Experiment:

*Einer Gruppe von Leuten wurden Bilder gezeigt, auf denen Linie verschiedener Länge zu sehen waren. Bei einigen mußte man schon genau hinsehen, um die längere Linie zu erkennen, bei anderen war der Unterschied sehr deutlich. In jeder Gruppe gab es nur eine wirkliche Versuchsperson (Vp), die anderen waren Mitarbeiter des Versuchsleiters und gaben vorher vereinbarte Urteile über die Länge ab (was die Vp freilich nicht wußte).*

*Es stellte sich heraus, daß die Vp umso mehr bereit war, sich dem Urteil der anderen anzuschließen, je größer die Mehrheit war. Die Vp war sogar bereit, ein unübersehbar falsches Urteil abzugeben, wenn alle anderen es taten!*

*Aber: Wich auch nur eine andere Person von der Mehrheit ab, traute sich auch die Vp ein ehrliches Urteil zu äußern.*

Dieses Experiment von Ash zeigt, daß Menschen sich sogar dann dem deutlich falschen Verhalten der Mehrheit anschließen, wenn sie die anderen nicht kennen, es keine feste Gruppe ist und ihnen keinerlei Konsequenzen drohen!

Wieviel stärker dieser Druck ist, wenn man einer festen Gruppe von Kollegen angehört und für ein nicht-konformes Verhalten "Konsequenzen" angedroht werden, kann man sich vorstellen. Diesen Konformitäts-Zwang kann man aber durchbrechen, wenn auch nur einer -besser mehrere- sich dem widersetzen, dann zerbricht der Zwang wie ein Kartenhaus.

Freilich sollte es vorn vorneherein verboten sein, Konformität durch das Androhen unrechtmäßiger Maßnahmen oder auch nur der Verbreitung solcher Gerüchte zu erreichen.<sup>1</sup>

Konformität ist zunächst einmal die äußere Anpassung an eine Gruppe in Verhalten, Äußerungen oder auch Kleidung bzw. Aussehen. Wer denkt, er könnte eine verlangte Anpassung äußerlich mitmachen, aber sich seine innere Freiheit erhalten und weiter unabhängig denken und urteilen, der irrt: Der Mensch benötigt über längere Zeit einen Gleichklang seines Denkens und Verhaltens für seine seelische Gesundheit. Entwickeln sich Verhalten und Denken auseinander oder passen verschiedene Einstellungen nicht zusammen, entsteht "**Kognitive Dissonanz**", also ein Mißklang des Denkens und Fühlens, der beseitigt werden muß. Über kurze Zeit kann man sicher "schauspieln", über längere Zeit wird man aber eine Seite anpassen müssen, um mit sich selbst wieder im Einklang zu stehen.

Das bisherige äußere Verhalten zu ändern, ist aber schwierig, vor allem, weil man dann vor sich selbst rechtfertigen müßte, warum man sich bislang angepasst hat. Es gehört zum typisch Menschlichen, daß jemand lieber seine Fehler wiederholt, statt sie zuzugeben und zu ändern. Folglich ändern man lieber -ohne es zu merken- seine Einstellung und endet letztlich als

---

<sup>1</sup> Am wirkungsvollsten ist die Ankündigung völlig unscharfer Konsequenzen ("Ihr werdet schon sehen, was ihr davon habt, wenn..."), denn dann erwartet jeder automatisch das für sich Schlimmste. Außerdem kann man kaum jemanden für eine so unbestimmte Drohung zur Verantwortung ziehen.

"gleichgeschaltete" Person. Dieser Effekt wirkt auch bei der "Salami-Taktik" , bei der das letztlich verlangte Verhalten in kleinen Portionen gefordert wird, denen jeweils nachgegeben wird.

So läßt sich auch die Forderung nach absoluter Anpassung im äußeren Verhalten in den Chefetagen der Firmen verstehen, wie es bei dem strengen "Dress-Code" oder den typischen Sprachregelungen und sonstigen Verhaltensnormen der Fall ist: Durch äußere Uniformität wird die innere sichergestellt, außerdem werden sich Leute, die nicht konform denken, sich leicht durch (unbewußte) Abweichungen im äußeren Verhalten verraten. Daher machen meist diejenigen Karriere, die den gewünschten "Stallgeruch" mitbringen.

### 3. Manipulation

Neben der Beeinflussung über Gruppen und Rollen, gibt es noch ein paar Manipulations-Techniken, die individuell wirken:

So kann Verhalten gesteuert werden, wenn man Hinweise gibt, die an etwas erinnern. Damit arbeitet in aller Regel die Werbung: Produktnamen oder Bilder oder auch die Umgebung in der diese dargestellt sind, wird als etwas Angenehmes gezeigt. Damit werden positive Gefühle erzeugt, die auf das Produkt übertragen werden -und man greift zu. Deshalb fahren in der Autowerbung die Autos durch eine schöne Landschaft, seitdem Ökologie allgemein positiv gesehen wird.

Dies funktioniert sogar bei völlig unbewußter Wahrnehmung<sup>2</sup>: So nimmt der Mensch Bilder wahr, die nur ein paar Millisekunden gezeigt werden, aber nur unbewußt und reagiert ggf. darauf. Es gab mal eine Folge in der Krimiserie "Colombo", in der der Mörder damit arbeitete:

*Das Opfer bekam vor einer Filmvorführung einen salzigen Imbiß. Im Film waren einzelne Bilder mit einem Getränk einmontiert, die nicht bewußt wahrgenommen werden konnten. Das Opfer bekam daraufhin Durst und ging in den Vorraum um zu trinken -wo der Mörder wartete.*

Das funktioniert tatsächlich! Allerdings läßt sich damit nur Verhalten auslösen, für das ohnehin eine Bereitschaft da ist und es funktioniert nur kurzzeitig. Angewendet wird das auch im Supermarkt, wo Werbeplakate für eine Marke dazu führen, daß häufiger diese ausgewählt wird, aber nur wenn man das Produkt tatsächlich brauchen kann. Man nennt diese Technik "**Prompting**"

Eine weitere Technik ist die **Selbstwahrnehmung**: Wer sich selbst in einer bestimmten Weise sehen möchte, wird sich letztlich auch so verhalten. So etwas verwendet man gern für die Erziehung, z.B. zu mehr ökologischem Verhalten: Man bringt Menschen dazu, sich positiv über umweltgerechtes Verhalten zu äußern. Wer sich -vor allem öffentlich- dazu bekennt, wird sich auch in diese Richtung entwickeln, auch wenn es ursprünglich nur ein Lippenbekenntnis war.

Allerdings funktioniert dies nur, wenn der Betroffene sich über das Thema bislang nicht sicher war. Er wird dann praktisch über sein eigenes Verhalten (auch Äußerungen) auf seine Eigenschaften schließen und diese annehmen. Und dieses Verhalten muß freiwillig sein.

---

<sup>2</sup> Das Wort "Wahrnehmung" sagt viel: Man nimmt die Dinge für wahr an. Selbst sie gar nicht ins Bewußtsein dringen und unabhängig von ihrer objektiven Realität.

Diese Technik wird auch in Firmen angewandt: Ich sah einmal auf dem Flur ein Plakat mit Firmengrundsätzen, die von allen Team-Mitgliedern (freiwillig?) unterschrieben worden waren.

Damit verwandt ist das sog. "**Labeling**" (Edikettierung): Wer von seiner Umgebung über lange Zeit in einem bestimmten Licht gesehen und ihm bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden (Vorurteile), wird sich irgendwann auch so verhalten. Die Gesellschaft klebt Menschen praktisch ein Etikett auf, diese stellen mit der Zeit fest, daß die Aufschrift stärker wirkt als ihr wirkliches Verhalten und richten sich schließlich danach. ("Wenn ihr mich so haben wollt,..."). Damit können sich Vorurteile irgendwann bestätigen.

Ähnlich verhält es sich mit der "**selbsterfüllenden Prophezeihung**": Wer sich für einen Versager hält, wird auch versagen; wer selbstbewußt ist, dem wird viel gelingen.

So kann man jemandem ein wirkungsloses Medikament oder ein (falsches) Lob o.ä. geben (Placebo) und ihm erzählen, daß es ihn in einer bestimmten Form fähiger oder besser macht. Wer wirklich daran glaubt, wird ein Selbstbewußtsein zeigen, welches dann wirklich zum Erfolg verhilft. Und umgekehrt: Wer ständig kritisiert wird, hält sich bald tatsächlich für unfähig und bringt dann auch keine Leistung mehr und macht viele Fehler.

Erzählt man den Menschen ständig, daß für ihren mangelnden Erfolg das "System" (z.B. Schule) schuld ist, braucht man sich nicht zu wundern, wenn sie sich auch nicht mehr anstrengen, denn dann schreiben sie ja auch ihren Erfolg den äußeren Umständen zu (*Externe bzw. interne Attributierung*) bzw. glauben, daß die Anstrengung ohnehin nutzlos ist. Daher halte ich die ständige öffentliche Kritik an unserem Schul- und Bildungssystemen für hauptverantwortlich für die schlechtere Ausbildung vieler Schüler.<sup>3</sup>

Er also gute und engagierte Mitarbeiter haben will, sollte sie lieber zuviel loben und bestätigen, anstatt zu tadeln. (Was freilich konstruktive Kritik nicht ausschließt)

#### 4. Autorität

Die bislang geschilderten Techniken laufen eher subtil ab. Je subtiler, desto wirksamer, denn offener Zwang kann leicht in "Reaktanz" (Trotz, Widerwillen) umschlagen. Wie sehr Menschen aber auch bereit sind, sich Autoritäten zu unterwerfen, selbst wenn ihnen gar keine Sanktionen drohen, zeigte das **Milgram-Experiment**:

*Die Versuchspersonen wurden per Zeitungsanzeige für einen psychologischen Lerntest geworben und in ein "Institut" bestellt. Dort wurden sie einer zweiten Vp vorgestellt, die allerdings ein Schauspieler war, der zum Experiment gehörte. Die Beiden zogen -fingierte- Lose, wer "Schüler" und wer "Lehrer" spielen sollte. Schüler wurde immer der Schauspieler, er wurde auf einen Stuhl mit Elektrokontakten geschnallt. Der "Lehrer" war die Vp, die dem Schüler nun Fragen stellen und nach jeder falschen Antwort auf Aufforderung durch den Versuchs-Leiter Elektroschocks in steigender Höhe geben sollte. Angeblich sollte getestet werden, ob die Merkfähigkeit durch Bestrafung steigt.*

*Der "Schüler" sagte bei den Schocks zunächst nur "Aua", dann schrie er und irgendwann bettelte er, das man aufhören solle, er hielt die Schmerzen nicht mehr aus. Nun zeigte sich,*

---

<sup>3</sup> Man merkt dies stark am Sprachgebrauch. Hat man früher gesagt "ich habe....", hört man heute sehr oft "Das ist mir passiert...." Natürlich müssen Mißstände am „System“ erkannt und beseitigt werden, aber man sollte bedenken, welche Wirkung öffentliche Schuldzuweisungen haben können.

*daß die meisten Vp den Schüler immer weiter quälten und sogar noch die Tasten, die mit "gefährlich" und "tödlich" beschrieben waren, drückten, wenn sie der Leiter nachdrücklich aufforderte, selbst als der "Schüler" sich gar nicht mehr rührte. Nur sehr wenige weigerten sich!*

*Die Stärke der Bereitschaft hing davon ab, ob der Leiter als "Prof. Dr." eines namhaften Instituts auftrat oder ein Unbekannter war und ob der Versuch in den Räumen einer Uni oder eines normalen Hauses durchgeführt wurde. Außerdem sank der Gehorsam mit dem engeren Kontakt zum Opfer.*

Von dem Ergebnis dieses Versuchs waren sowohl die Forscher, aber auch die Vp schockiert, als sie hinterher eingeweiht wurden. Wenn Menschen schon bereit sind, andere zu quälen und sogar zu töten, ohne daß bei einer Weigerung Strafen drohen, braucht man sich über die Verbrechen des 3. Reichs und anderen Diktaturen, die Grausamkeit in Kriegen usw. nicht zu wundern. Der Versuch wurde zuerst in den USA 1961 durchgeführt, später in anderen Ländern wiederholt, wobei die Abhängigkeit von der Kultur nicht signifikant war. Spätere Versuche zeigten weniger Bereitschaft zum Gehorsam, aber ob dies an der liberaleren Gesellschaft und Erziehung liegt, oder daran, daß der Versuch schon zu bekannt ist, um ahnungslose Kandidaten zu finden, ist ungewiß.

Die Psychologie kann bislang nicht richtig erklären, warum sich der Mensch so bereitwillig Autoritäten unterordnet und ihren Anweisungen folgt, selbst wenn diese gegen jede Moral und Ethik verstoßen. Ist der Mensch von Natur aus grausam und gefühllos und unsere "Zivilisation" nur eine dünne Tünche? Oder werden wir durch Erziehung und Kultur so auf das Gehorsam dressiert? Diese Frage wird sich letztlich kaum klären lassen, aber diese Erkenntnisse sollten für jeden Anlaß sein, Autoritäten zu hinterfragen und mit eigener Macht vorsichtig umzugehen.<sup>4</sup>

Ein ähnlicher -sehr aufwendiger- Versuch, war das **Stanford Gefängnis-Experiment** (1971):

*Die Versuchspersonen waren Studenten, die zuvor informiert waren, daß es sich bei dem Versuch um die Simulation eines Gefängnisses handelt. Sie wurden eines Tages realitätsnah verhaftet und in das "Gefängnis"(im Uni-Keller) gebracht und dort für eine Rolle als Gefangene oder als Wärter eingeteilt. Die Gefangenen bekamen Gefängnis-Kleidung und eine Nummer, ihren Namen durften sie nicht mehr verwenden, die Wärter bekamen Uniformen und Sonnenbrillen, auch sie benutzten keinen Namen mehr. Nun wurde ein normaler Gefängnis-Alltag nachgespielt, allerdings unter recht harten Bedingungen.*

*Die Studenten gewöhnten sich nun so erstaunlich schnell an ihre Rollen, daß sie sich mit ihnen identifizierten. Nach kurzer Zeit begannen die Wärter die Gefangenen hochmütig zu behandeln und zu drangsalieren. Es kam zu einem Aufstand der Gefangenen, der brutal niedergeschlagen und bestraft wurde. Später benahmen sich die "Gefangenen" unterwürfig und gehorsam, keiner wagte es, gegen einen Wärter aufzubegehren. Das Experiment mußte nach wenigen Tagen abgebrochen werden, weil einige "Gefangene" Nervenzusammenbrüche bekamen.*

---

<sup>4</sup> Übrigens wurde der Forscher Milgram nach der Veröffentlichung des Versuchs stark kritisiert, daß dieser Versuch selbst ethisch nicht vertretbar wäre und die Vp potentiell schädigen könne. Milgram selbst führte aber noch 1 Jahr nach dem Experiment Gespräche mit den Vp und stellte fest, daß diese durch diese Erfahrung gefestigter gegen die Anweisungen von Autoritäten und froh waren, sich nun selbst besser zu kennen.

Auch dieses Experiment zeigt, wie leicht sich Menschen Autoritäten unterordnen, selbst wenn diese nur gespielt sind. Auch zeigt sich hier der Effekt der "kognitiven Dissonanz", bei der man sich dem erzwungenen Äußerlichen innerlich anpassen muß.

Wichtig für das Experiment war die "**Deindividuation**", also das Nehmen der persönlichen Individualität durch einheitliche Kleidung und das Verbot des eigenen Namens.

Diese Techniken trifft man überall an, wo Menschen völlig beherrscht und ihr Eigen-Sinn gebrochen werden soll, in Gefängnissen, Armeen, und totalitären Staaten und Institutionen. Selbst in Klöstern ist es üblich, daß der bisherige (Vor)Name abgelegt und ein neuer Name angenommen wird, damit der Novize sein bisheriges Leben als abgeschlossen betrachtet und ein ganz neues Leben im Kloster beginnt.<sup>5</sup>

## 5. Rollen

Der Mensch spielt in der Gesellschaft immer Rollen, ohne könnte Gesellschaft gar nicht funktionieren. Genau wie bei einer Rolle des Schauspielers, gibt die Rolle bestimmtes Verhalten vor.

In Organisationen mit militärischen oder ähnlichen Strukturen (z.B. Polizei) ist es üblich, die "Mitarbeiter" mit ihrem Dienstgrad bzw. der Funktionsbezeichnung anzureden, allenfalls ergänzt durch den Namen. Früher war die auch bei Beamten und manchen Angestellten üblich. Damit wurde der Betreffende immer wieder an die Rolle erinnert, die er auszufüllen hat, aber auch die Personen, die mit ihm zu tun hatten.

Dies kann durchaus nötig und sinnvoll sein: So soll sich ein Polizist ja immer korrekt nach Vorschrift und Gesetz verhalten, und auch seine Gegenüber sollen sich bewußt sein, daß sie es mit dem "Arm des Gesetzes" zu tun haben, zu dem sie sich respektvoll verhalten sollten und nicht über Sinn oder Unsinn der Gesetze zu diskutieren brauchen. Dies können sie mit dem Herrn Müller tun, aber nicht mit dem Wachtmeister Müller. Aber die Rolle sollte noch genug Platz für die Persönlichkeit lassen, zum einen um das Menschliche nicht in der beruflichen Funktion zu ersticken, zum anderen um ein die Macht durch persönliche Moral zu begrenzen.

Die Geschichte ist voll von Beispielen, in denen sich Menschen scheinbar von selbst in die ihnen zugeordneten -und ungerechten Rollen- hineinbegeben haben. So sollen viele KZ-Gefangene eine demütige Haltung eingenommen und sich tatsächlich schuldig und minderwertig gefühlt haben. Auch brechen Revolten auch nie dort aus, wo Menschen bereits total unterdrückt sind, sondern stets auf dem Weg dorthin, wenn die Menschen noch genug Selbstbewußtsein haben. Übrigens entstanden auch die Gewerkschaften in den 1860er Jahren nicht durch das Engagement derer, denen es wirklich schlecht ging, sondern in den Berufsgruppen, die noch relativ gut verdienten und viel Selbstbewußtsein hatten (z.B. Buchdrucker).

In der Arbeitswelt sind die Rollen zwar (hoffentlich) nicht so drastisch, wie bei dem Experiment, aber auch hier spielt jeder eine Rolle, die er mit der Zeit verinnerlicht. Dies läßt

---

<sup>5</sup> Wie wichtig der Name für Menschen ist, zeigen auch Bräuche, wie sie heute noch bei manchen Stämmen vorkommen, bei denen der Name von Verstorbenen, Verdammten oder Göttern nicht genannt werden darf, weil man den Namen so mit der Person gleichsetzt, daß man ihr Erscheinen fürchtet.

sich zwar nicht vermeiden, aber die Rolle sollte nie soweit gehen, daß man sich willig allem unterordnet und sich selbst gegen große Ungerechtigkeit nicht mehr wehren kann.

Wichtig ist es daher die Individualität zu erhalten und zu respektieren und Versuche abzuwehren, die Mitarbeiter zu uniformieren und "gleichzuschalten".

## 6. Führung

Die ideale Gesellschaft wäre zwar eine mit völlig gleichen Rechten und demokratischen Entscheidungen, aber dies funktioniert in der Praxis leider nicht. Sobald Menschen zusammenkommen, bilden sie Gruppen und in jeder Gruppe bilden sich Führer heraus. Manchmal konkurrieren mehrere um die Führungsposition, manchmal teilen sie sich die Führung, manche Menschen lassen sich gern führen, andere bestehen auf ihrer Autonomie.

In der Arbeitswelt werden die Führer nicht demokratisch bestimmt, sondern von "oben" vorgesetzt, um Arbeitsprozesse zu leiten, wichtige Entscheidungen zu treffen, Personal zu beurteilen und ggf. zu disziplinieren. Heute versucht man meist, die geeigneten Führungskräfte in "**Assessment-Centern**" zu ermitteln<sup>6</sup>.

Ein "Assessment-Center" ist eine zumindest eintägige Veranstaltung, bei der die Teilnehmer in Rollenspielen und Arbeitsaufgaben beobachtet werden und Psychologen dann beurteilen, wer für welche Aufgaben geeignet ist. Solche Aufgaben sind z.B. Diskussionen, Vorträge, Verhandlungen, Beurteilungsgespräche, usw. Beurteilt werden Fähigkeiten wie Selbstsicherheit, Auftreten, Durchsetzungsvermögen, Kreativität, soziales Einfühlungsvermögen,... wobei unterschieden wird, ob jemand für eine Funktion völlig geeignet ist, ob er die Grundlagen besitzt, aber noch geschult werden muß, oder nicht bzw. eingeschränkt geeignet ist.

Ein Assessment-Center muß offen und fair durchgeführt werden, die Teilnehmer müssen vom Ergebnis informiert werden und es muß Diskretion eingehalten werden, nur ein fachliches Endgutachten darf an die Vorgesetzten gegeben werden. Daher darf auch nur externes Fachpersonal anwesend sein, die Anwesenheit von Vorgesetzten und auch unmittelbaren Kollegen, würde das Ergebnis verfälschen.

Der Nutzen der Assessment-Center und die Gültigkeit der Ergebnisse ist durchaus umstritten, denn der "Spielcharakter" kann die Realität nicht wirklich wiedergeben und die Kandidaten haben keine Möglichkeit in eine Rolle hereinzuwachsen. In die Bewertung fließt auch das schauspielerische Talent und das Wissen um das gewünschte Verhalten ein

### ***Gibt es überhaupt die ideale Führungspersönlichkeit?***

Es gibt eine Reihe psychologischer Versuche, um dies herauszufinden. So hat man Arbeitsgruppen oder Schulklassen mit Bastel-Arbeiten betraut und ihnen Lehrer gegeben, die verschiedene Lehrmethoden vertraten, von sehr autoritär und streng geführtem Unterricht mit Leistungsdruck bis zu "laissez faire"-Methodik, also einem ganz lockerem Unterricht mit unverbindlichen Vorschlägen, praktisch ohne Führung. Die so geführten Klassen hatten zwar ihren Spaß, die Ergebnisse ihrer Arbeit waren aber bescheiden. Die streng geführten Gruppen brachten zwar quantitativ gute Ergebnisse zustande, die Kreativität war aber gering und es machte keinen Spaß. Die besten Ergebnisse wurde mit einem Unterricht erzielt, bei dem es zwar klare Anweisungen gab und eine gewisse Disziplin hergestellt wurde, den Leuten aber genug Spielraum für eigene Ideen gegeben wurde und ein warmes emotionales Klima da war.

<sup>6</sup> Siehe meine Arbeit zu den Assessment-Centern: <http://www.wernerrother.de/Psycho/Assessment-Center.pdf>



Freilich hängt der geeignetste Führungsstil auch von der Aufgabe ab. Wer lediglich hohe Produktionszahlen mechanischer Arbeit verlangt, kann sich einen autoritären Führungsstil leisten, will man aber inhaltlich hochwertige Arbeit, darf man das Engagement der Beschäftigten nicht durch zuviel Fremdbestimmung und Leistungsdruck abwürgen und muß die Leistung auch honorieren.

Ein berühmter Versuch hierzu sind die **Hawthorne-Studien**:

*In einem Betrieb, der elektrische Geräte herstellte, wurde eine Gruppe Arbeiterinnen in einem eigenen Raum untergebracht und die Beleuchtung geändert. Mit besserem Licht, stieg die Arbeitsleistung. Als man die Beleuchtung wieder zurückregelte, blieb die Leistung aber gleich hoch, sogar bei sehr schlechtem Licht blieb die Arbeitsqualität gut.*

*In einer zweiten Variante wurde eine Arbeitsgruppe besser entlohnt, erhielt bessere Arbeitszeiten und wurde verständnisvoll geführt. Die Produktivität stieg um 30% !*

Diesen Hawthorne-Effekt erklärte man dadurch, daß die Motivation der Arbeiterinnen stieg, als sie besser behandelt und ihre Arbeit anerkannt wurde. Selbst die Heraushebung aus der Masse als Versuchsgruppe führte zu dem Gefühl, mehr beachtet zu werden und eine Anerkennung der besonderen Leistung zu erhalten.

Wieviel Freude jemandem die Arbeit macht (wenn überhaupt), hängt natürlich auch von der Arbeit selbst ab. Am Anfang der Industrialisierung hatte man die Arbeitsprozesse in kleine Schritte zerlegt, so daß jeder den ganzen Tag nur noch die gleichen paar Handgriffe erledigen mußte. Man dachte, auf diese Weise die höchste Produktivität und Qualität zu erzielen. Dies nennt man **Taylorismus**<sup>7</sup>.

Durch diese Methoden konnte zwar die Produktivität tatsächlich deutlich gesteigert werden, es gingen aber Monotonie, Entmündigung und Zeitdruck damit einher und erregte Protest. Sehr schön beschrieben Charlie Chaplin in seinem Film "Moderne Zeiten", wie der Arbeiter hierdurch zur Maschine herabgewürdigt wird. Später hat man sich bemüht, die Arbeit menschlicher zu gestalten, durch komplexere Aufgaben, mehr Eigenverantwortung und Freiheit, weniger Zeitdruck.

In der jüngsten Zeit scheint man sich aber wieder mehr an Taylor zu orientieren: Durch genaue Aufgabenbeschreibung (Prozesse), Sprachregelungen und enge Aufgabeneingrenzung wird der Mensch wieder mehr zum Rädchen im Arbeitsprozeß gemacht.

Dabei sollte eine mögliche Produktionssteigerung durch solche Aufgabengliederung der psychischen Gesundheit der arbeitenden Menschen weit nachgeordnet sein. Wer die Arbeitszeit, mit der er einen Großteil seines Lebens verbringt, nur noch als langweilige, sinnlose Mühsal wahrnimmt, läuft große Gefahr, depressiv zu werden.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> nach Frederick W. Taylor, der dieses System zuerst propagierte.

<sup>8</sup> Das Gegenteil der als langweilig empfundenen Arbeit ist übrigens "**Flow**". So nennt man den Effekt, wenn jemand bei einer Arbeit, die ihm Spaß macht so "in Fuß kommt", daß er gar nicht merkt, wie die Zeit vergeht.

## 7. Mobbing

Mobbing ist eins der größten Probleme in der heutigen Arbeitswelt. Mobbing steht im engeren Sinn für Psychoterror am Arbeitsplatz mit dem Ziel, Betroffene aus dem Betrieb hinaus zu ekeln. Im weiteren Sinn bedeutet Mobbing, andere Menschen wiederholt und regelmäßig zu schikanieren und seelisch zu verletzen. Typische Mobbing-Handlungen sind die Verbreitung falscher Tatsachen, die Zuweisung sinnloser Arbeitsaufgaben, Gewaltandrohung, soziale Isolation oder ständige Kritik an der Arbeit.

Mobbing kann viele Formen annehmen und kann sich sowohl gegen bestimmte Personen richten oder im allgemeinen gegen alle, die sich nicht konform genug verhalten.

Mobbing kann sich zwar auch gegen Eigenschaften von Personen richten, die nichts mit ihrer Funktion als Arbeitnehmer zu tun haben (z.B. Rassismus), aber die Tatsache, daß die Häufigkeit von Mobbing von der wirtschaftlichen Situation und damit der Angst, Nachteile zu erleiden oder zumindest nicht in den Genuß erhoffter Vorteile (z.B. Beförderung) zu kommen, zeigt, daß es sich hierbei meist um den Kampf um Ressourcen handelt, der schon immer menschliche Konflikte hervorruft.

Bei Mobbing unterscheidet man oft, ob es von den gleichrangigen Kollegen oder den Vorgesetzten verursacht wird (auch "bossing" genannt). Hier wird gern ein Gruppendruck erzeugt, bei dem diejenigen, die sich nicht konform verhalten oder genug Leistung bringen, als verantwortlich für Sanktionen hingestellt werden, die die ganze Gruppe treffen.

Damit können Vorgesetzte die erwünschte Disziplinierung den Mitarbeitern überlassen. Solche Methoden waren schon immer bei der Armee beliebt, man trifft sie heute leider auch oft in Firmen an.

Um solche Formen von Mobbing zu verhindern, sollte die Führung einer Firma unmißverständlich kommunizieren, daß Kritik an den Mitarbeitern von den Vorgesetzten offen und direkt geübt wird und keine Arbeitsgruppe für ein Fehlverhalten eines Kollegen in "Sippenhaft" genommen wird. Außerdem muß deutlich gesagt werden, daß niemand mit Nachteilen rechnen muß, weil er seine Rechte in Anspruch nimmt oder Kritik übt.

Insbesondere muß aber das Verbreiten solcher Gerüchte verboten werden!

Wenn Mobbing unter den Kollegen selbst entsteht, muß es von den Vorgesetzten unterbunden werden. Dabei ist die Entstehung von Mobbing aber fast immer auf Angst zurückzuführen und stellt der Führung generell kein gutes Zeugnis aus.

Wenn jemand gemobbt wird, empfiehlt es sich, sich dem schnell energisch entgegen zu stellen, denn je länger man sich nicht wehrt, umso schlimmer wird es. Man kann mit dem/den Mobber/n die direkte Aussprache oder Konfrontation suchen, aber dies birgt die Gefahr, daß sich die Fronten verhärten und sich die Situation verschlimmert. Besser ist ein moderiertes Gespräch oder der Einsatz von Vorgesetzten oder Betriebsräten.

Ein andere Technik ist es, wenn einige Kollegen dem Gemobbten zur Seite stehen und sich demonstrativ für ihn aussprechen oder ihre Sympathie zeigen. Auf diese Weise wird die Gruppen-Konformität durchbrochen, und der Mobber muß befürchten, daß sich das Blatt gegen ihn richten könnte. Auf diese Weise besteht auch nicht die Gefahr, daß der gemobbte als der "böse Petzer" da steht und dann erst recht isoliert wird.

Freilich kann es auch sein, daß sich jemand nur einbildet gemobbt zu werden. Manche Menschen sind sehr empfindlich, nehmen jede flapsige Äußerung und jede Unachtsamkeit übel und beziehen allgemeine Kritik sofort auf sich.

Wenn sich jemand gemobbt fühlt, hilft es, ein "Mobbing-Tagebuch" anzulegen. Damit läßt sich eine belastbare Grundlage für ein späteres Eingreifen von Vorgesetzten oder Betriebsräten schaffen und überprüfen, ob wirklich Mobbing vorliegt.

Es wäre auch sehr gut, wenn jede Firma in ihrem Intranet eine Möglichkeit bietet, sich über Mobbing anonym zu beschweren und beraten zu lassen. Diese Beratung sollte natürlich ein Fachmann/frau durchführen und spätestens dann eingreifen, wenn er feststellt, daß das Mobbing in der Firma überhand nimmt oder System hat.

## **8. Beurteilungen**

In jeder Firma werden die Mitarbeiter beurteilt, um festzustellen, wer in der Lage ist höherwertige Aufgaben zu übernehmen oder es wert ist, besser bezahlt zu werden. Beurteilungen entscheiden auch über Einstellung und Entlassung.

Beurteilungen sollten so objektiv, sachlich und gerecht wie möglich sein. Außerdem sollten sie Vergleiche ermöglichen. Diese Forderungen lassen sich nicht völlig in Einklang bringen und völlig objektive Beurteilungen kann es nicht geben, denn sie werden von Menschen erstellt und der Mensch ist immer subjektiv und kann sich nie ganz von Vorurteilen oder Gefühlen frei machen. Beurteilungen sollen offen und deutlich lesbar sein, es muß klar sein, was beurteilt wird und was mit einer Formulierung konkret gemeint ist.

Nachdem die Menschen unterschiedlich sind und die zugewiesenen Arbeiten auch sehr unterschiedlich sein können, ist eigentlich eine freie, individuelle Beurteilung, die nur in Textform vorliegt, das Beste. Aber solche Beurteilungen lassen sich nur schwer vergleichen, daher werden gern schematische Beurteilungen erstellt, in denen der Mitarbeiter nach festen Aspekten beurteilt wird und Noten oder Punkte erhält.

Hier liegt die Gefahr aber darin, daß Aspekte beurteilt werden, die für die zugewiesene Arbeit gar keine Rolle spielen. So wäre es z.B. nicht angemessen, einen Techniker danach zu beurteilen, ob er sich für das Geschäftsmodell der Firma interessiert.

Außerdem kann nur beurteilt werden, was auch beobachtet oder gemessen werden kann. Wenn jemand nur Routinearbeit durchführt und dies auch aufgrund von vorgegebenen Arbeitsabläufen (Prozessen) gar nicht anders kann, darf man ihm nicht vorwerfen, daß er nicht kreativ genug wäre. Will man seine Fähigkeiten für andere Aufgaben beurteilen, muß man ihm diese auch ausführen lassen (mit genug Zeit, um sich einzuarbeiten) oder ihn zumindest in einem Assessment -Center durch Fachleute beurteilen lassen.

Ein Problem liegt darin, daß oft Person-Eigenschaften beurteilt werden. Menschen sind sehr unterschiedlich (extro- oder introvertiert, selbstsicher oder ängstlich,...) und das ist auch gut so, denn die Individualität macht den Menschen aus und gibt ihm seine Würde. Es ist unzulässig, jemandem seine Eigenschaften vorzuwerfen.

Zwar benötigt man für viele Aufgaben auch bestimmte Eigenschaften: Wer unsicher ist, wird sich kaum als Vorgesetzter eignen, aber auch als in Verhandlungen keinen großen Erfolg

haben. Aber wenn jemand in unpassender Position eingesetzt ist, ist das die Schuld der Firma, sie hätte das zuvor erkennen und ihn mit einer passenden Aufgabe betrauen müssen.

Da Beurteiler unterschiedliche Maßstäbe anlegen, sind Beurteilungen von verschiedenen Vorgesetzten kaum direkt vergleichbar. Oft sagt eine Beurteilung mehr über den Beurteiler als über den Beurteilten aus.

Deshalb werden in manchen Firmen Beurteilungen normiert und der Notenschnitt pro Ressort/Abteilung vorgeben. Dies ist aber so nicht richtig, denn es kann durchaus sein, daß in bestimmten Arbeitsgruppen die Mitarbeiter generell besser sind, als in anderen.<sup>9</sup> Dies wäre bei Aufgaben, die bessere Qualifikation und Fertigkeiten erfordern auch zu erwarten.

Eine Normierung auf einen Schnitt ist daher nur hinterher zulässig, wenn Gruppen verglichen werden solle, bei denen ähnliche Qualifikation vorausgesetzt werden können.

## 9. Motivation

Wer kreative und leistungsbereite Mitarbeiter haben will, sollte viel in deren Motivation investieren. Motivation erreicht aber bestimmt nicht, wenn man entsprechende Firmen-Lösungen oder Broschüren herausgibt, mit denen Mitarbeiter auf einen Firmen-Kodex verpflichtet werden sollen, so etwas wirkt bestenfalls bei bereits gut motivierten Leute, bei anderen führt es eher zur Reaktanz (Trotz).

Das wichtigste für die Motivation ist eine Arbeitsaufgabe, die interessiert. Wer bei der Besetzung von Stellen keine Rücksicht auf die **Interessen** der Mitarbeiter übt und einfach offene Stelle mit Leuten stopft, die gerade verfügbar sind, braucht sich nicht zu wundern, wenn diese mit der übertragenen Arbeit chronisch unzufrieden sind.

Zusätzlich muß freilich auch die **Qualifikation** stimmen, die Aufgaben dürfen weder unter- noch überfordern. Hierbei spielt zum einen die Grundqualifikation eine Rolle (also Schulabschluß, Studium), und dann muß man die Mitarbeiter natürlich auch für die Aufgaben gut schulen. Ihnen ein Handbuch auf den Tisch zu legen oder ihnen zu raten, den Kollegen "über die Schulter zu schauen" reicht auf keinen Fall. Bei internen Schulungen ist zu beachten, daß die pädagogische Eignung von Kollegen oft zu wünschen übrig läßt, schon weil sich viele nicht in den Wissenstand von Anfängern einfühlen können und einen Fachbegriff mit dem anderen erklären.

Eine ständige **Unterforderung** ist genauso frustrierend und schädlich, wie eine ständige **Überforderung**. Eine leichte kurzzeitige Überforderung kann durchaus sehr motivierend wirken, aber nur wenn die Aufgabe durch eigene Leistung gelöst werden kann. Überforderung, bei der man sich mangels effektiver Unterstützung hilflos fühlt, führt jedoch zu Frustration und mangelndem Selbstvertrauen und kann letztlich in Depression enden.

Natürlich muß der Mitarbeiter auch mit brauchbaren **Arbeitsinstrumenten** ausgestattet werden, sei es Hand-Werkzeug oder Software<sup>10</sup>.

Arbeit kann nur Spaß machen und motivieren, wenn man dabei **kreative Freiheiten** hat. Wer gezwungen ist, jede Arbeit streng nach Vorschriften und Prozessen durchzuführen, kann nicht

---

<sup>9</sup> Wenn die Qualifikation in allen Arbeitsgruppen tatsächlich einer Zufallsverteilung entspricht (Gauss), würde es ja bedeuten, daß alle Auswahlkriterien versagt haben und die Qualifikation der Mitarbeiter der einer Zufallsauswahl "von der Strasse" entspricht

<sup>10</sup> Zu den Regeln für gute Software: <http://www.wernerrother.de/Psycho/Software-Ergonomie.pdf>

motiviert sein. Dies gilt für technische Arbeitsabläufe genauso, wie für Sprachregelungen. Der Mensch darf nicht zur Maschine degradiert werden, Arbeiten die sich nach starren Abläufen erledigen lassen, sollte man Robotern und Computern überlassen.

Wichtig für die Motivation ist auch die **Belohnung**. Die Lernpsychologie hat in vielen Experimenten gezeigt, daß Belohnung für richtiges Verhalten viel stärker wirkt, als Strafen bei Versagen. Allerdings sollte die Belohnung nicht immer erfolgen, weil sich der Mensch (auch Tiere) an die Belohnungen so gewöhnen, daß sie als Besitzstand empfunden werden, und sein Ausbleiben als Strafe.

Daher sind Lohnerhöhungen bzw. feste Boni als Belohnung nur bedingt geeignet. Natürlich sollte jeder einen gerechten Lohn erhalten, also entsprechend seiner Leistung im Vergleich mit anderen Kollegen, sei es extern, vor allem aber innerhalb der Firma. Als Leistungsanreiz sind gelegentliche Belohnungen für besonders gute Leistungen besser geeignet, diese müssen aber in direktem Zusammenhang mit der individuellen Leistung stehen, dürfen also nicht "mit der Gießkanne" verteilt werden. Ob die Zahlung von Geld heutzutage immer geeignet ist, ist fraglich. Denn die meisten Menschen verdienen in unserer Gesellschaft genug, daß sie davon bequem leben können, ein Betrag von z.B. 50 Euro bewirkt dann wenig, könnte sogar dazu führen, daß man enttäuscht ist. Es kommt oft weniger auf den realen Wert der Belohnung an, als auf den symbolischen, also das Gefühl, daß sich der Arbeitgeber die Leistung sieht und anerkennt.

Insgesamt wird die Zufriedenheit des Menschen von dem sog. "**Vergleichsniveau der Alternativen**" geregelt. Man vergleicht seine Situation immer damit, wie es anders sein könnte, oder anderswo ist oder früher war. Verschlechtert sich die Situation im Betrieb in irgendeiner Hinsicht, wird dies immer Anlaß zur Unzufriedenheit sein. Außerdem wird man die Situation mit der Anderer vergleichen, insbesondere in der gleichen Firma.

Daher spielt auch die **Arbeitsumgebung** eine wichtige Rolle für die Zufriedenheit. Die allgemeinen Mindeststandards für Arbeitsstätten (Räume, Möbel, Licht,...) müssen ohnehin eingehalten werden. Darüber hinaus wird ein Mitarbeiter aber auch unzufrieden sein, wenn er feststellt, daß seine Umgebung veraltet und ungepflegt ist und keinen Komfort bietet, wenn anderswo (z.B. in der Zentrale oder der "Chefetage") schöne neue Möbel, attraktive Räume, Wasserspender, Kaffeeautomaten, Pflanzen, u.ä. vorhanden sind. Er wird diesen Unterschied als deutliches Zeichen der „Wertschätzung“ empfinden, den er beim Arbeitgeber genießt.

Ähnliches gilt für die Bereitschaft, mit der der Arbeitgeber Räume, Platz, Arbeitsmittel,... zur Verfügung stellt, - oder für die Qualität der Kantine.

Zum Schluß noch ein Hinweis: **Allgemeine Unzufriedenheit** im Betrieb wird sich in einem hohen "Meckerniveau" zeigen. Die Kollegen meckern an allem möglichen rum, auch wenn es sich um Kleinigkeiten handelt, die oft gar keinen realen Anlaß zur Kritik bieten. Hier entsteht dann der Eindruck, die Leute wäre Querulanten oder hätten überzogene Ansprüche.

Aber dieses Gemecker basiert auf einem Gefühl der Unzufriedenheit und diese hat ihre echten Gründe. Anfangs kennen die Mitarbeiter diese Gründe meist auch und benennen sie. Wenn sich hier aber nichts ändert, wenn man daß Gefühl hat, gegen Mißstände machtlos zu sein oder es so viel kleine Mißstände gibt, die an sich zwar harmlos sind, in der Summe aber ärgerlich, so wird sich ein allgemeines Gefühl der Unzufriedenheit breit machen. Menschen fühlen sich immer gezwungen, ihre Gefühle zu erklären. Dann werden Erklärungen gefunden, die gar nicht wirklich Ursache sind, aber die benannt und geäußert werden können.

Für die Betriebsführung sollte eine solche Meckerei (z.B. auf Betriebsversammlungen) ein Alarmzeichen sein, daß in der Firma allerhand nicht stimmt. Eine Ursache dürfte auf jeden Fall sein, daß gezielte und berechtigte Kritik bislang nicht ernst genommen oder unterdrückt wurde oder sich die Führung unfähig gezeigt hat, Mißstände abzustellen.

Viele Firmen bemühen sich zwar, die Stimmung im Betrieb und Mängel durch **Mitarbeiterbefragungen** festzustellen, aber dies hat natürlich nur Sinn, wenn die Befragten ehrlich und frei antworten (können) und die Kritik ernst genommen wird. Wer solche Befragungen durch Einschüchterungen manipuliert, für keine echte Anonymität sorgt oder die Kritik zurückweist ("Sie haben die Frage nicht richtig verstanden",... "sind undankbar",...) wird die Unzufriedenheit noch steigen. Solche Methoden sind freilich ein deutlicher Beweis der Inkompetenz der Unternehmensführung.

## **FAZIT:**

Immer und überall wo Menschen zusammenkommen, laufen psychologische Prozesse ab. Die Menschen kommunizieren miteinander -auch ohne Worte- ("man kann nicht nicht-kommunizieren"), ver- oder mißverstehen sich, nehmen Rollen an und verlangen sie von den Anderen. Sie richten sich nach der Gemeinschaft aus, beugen sich Autoritäten und Gruppendruck und lassen sich (ver)führen. Dahinter steht das vor allem das Bedürfnis, sich selbst positiv wahrzunehmen und sich aufzuwerten, was über die Rolle und die Gruppe geschieht. All dies geschieht natürlich auch in jedem Betrieb und hier sogar besonders stark, da man mit den Kollegen oft lange und eng zusammen ist, zusammenarbeiten muß und in eine Firmenstruktur eingebettet ist. Und weil man auf seine Arbeit existentiell angewiesen ist und nicht selten seine ganze Identifikation aus dem Beruf zieht.<sup>11</sup>

Aufgabe der Führungs-Personen im Betrieb ist es auch, darauf zu achten, daß diese Prozesse nicht aus dem Ruder laufen und z.B. zu Mobbing oder Überforderungen führen. Daher sollten sie auch etwas psychologisch geschult sein. Firmen setzen auch Psychologie gezielt ein, was durchaus gut ist, wenn damit das Personal gut motiviert und sich in der Firma wohlfühlen soll.

Leider werden psychologische Techniken aber auch gern eingesetzt, um Mitarbeiter unter Druck zu setzen und auszunutzen. Eigentlich darf ein Psychologe sich dazu nicht hergeben, denn sein Berufsethos gebietet, die Kenntnisse nur zum Wohl des Menschen einzusetzen. Strafbär ist es aber nicht. Um sich gegen solche Methode zu wehren, muß man sie kennen. Ich hoffe, mit dieser Arbeit dazu beigetragen zu haben.

© 2013, Werner Rother, M.A.

---

<sup>11</sup> Beruf kommt von "be- bzw. gerufen" und der Rufer war nach früherem Verständnis Gott, der jeden Menschen in seine gesellschaftliche Funktion berufen hat. Die hohe Unzufriedenheit der modernen Gesellschaft kommt m.M. auch daher, daß man sich seinen Beruf frei aussuchen kann und damit oft im Zweifel ist, richtig gewählt zu haben.