DER PARITÄTISCHE
NORDRHEIN-WESTFALEN

GUTE
ARBEIT
LEBEN

GUTE
ARBEIT
LEBEN

Humanistische und ethikorientierte Führung in Theorie und Praxis: Psychologie für Führungskräfte

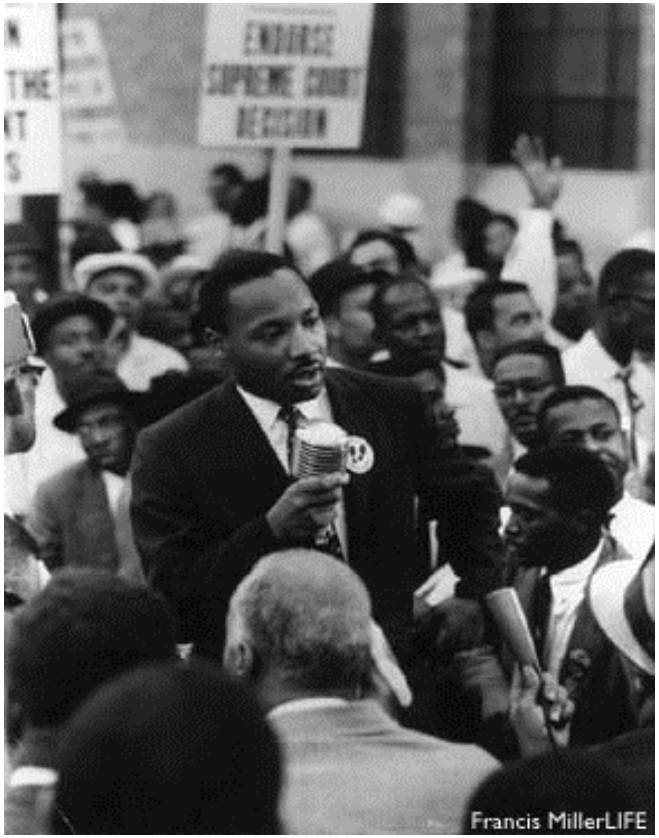
SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Ausgründung der
Universität Regensburg

Wissenschaftliche Definition von Führung

GUTE ARBEIT LEBEN

“Der Prozess in dem ein Individuum Gruppenmitglieder beeinflusst, so dass sie inspiriert sind, ein Ziel zu verfolgen, das die Führungsperson als wichtig identifiziert hat” (Haslam, 2004)



slc
SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Historischer Abriss der Führungsforschung

GUTE ARBEIT LEBEN

- Great Man Theory
- Situative Ansätze
- Person x Situation Ansätze (Fiedler)
- Transformationale vs. Transaktionale Führung
- Charismatische vs. Aufgabenbezogene vs. Soziale Führung
- Social Identity Ansatz
- Authentische Führung
- Humanistische Führung

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Was ist humanistische Führung?

GUTE ARBEIT LEBEN

- Der Mensch steht über der Ökonomie
- Die Menschenwürde ist unantastbar
- Verankerung von Führungswerten in den Menschenrechten
- Berücksichtigung der Gesetze der wissenschaftlichen Psychologie
- Führungskraft hat Grundwissen: Wie funktioniert der Mensch
- Annahme: Menschlichkeit fördert Wirtschaftlichkeit (und nicht umgekehrt)

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Was ist humanistische Führung?

Absoluter Grundsatz: Die Würde des Menschen ist unantastbar (.... auch in der Arbeit)

- 3Vs: **V**orbild, **V**erpflichtung, **V**erantwortung
- 4Ms: **M**an **m**uss **M**enschen **m**ögen
- 3Ks: **K**ommunikation, **K**ooperation, **K**ompetenz

Frey (2010)

Was ist humanistische Führung?

- Keine Ehrfurcht vor Hierarchie, sondern Respekt vor Menschen
- Führungskraft (FK) ist Kapitän und Coach zugleich (Zielvorgabe und Zielbegleiter)
- Aktive Fragekultur: Führen durch Fragen und keine Frage ist tabu
- Menschen haben unterschiedliche Funktionen, aber es gibt kein Zweiklassendenken

Humanistisches Führungsverhalten

GUTE ARBEIT LEBEN

Zuhören können	**Eigene Fehler und Schwächen zugeben können**
Fragen stellen können	**Nicht den starken Max spielen**
Andere groß werden lassen können	**Positive und negative Gefühle zeigen können**
Sich als Mentor fühlen	**Mitarbeiter an der langen Leine lassen**
Sich selbst zurückstellen können	**Sich auch für Privates interessieren**
Nicht immer Recht haben zu müssen	**EQ = emotionale Qualitäten**

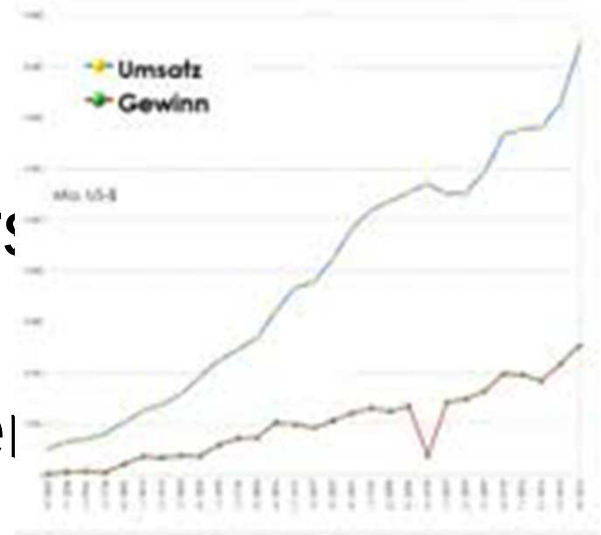
slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Warum humanistische Führung?

- Eindeutiger Zusammenhang zwischen humanistischer Führung („Soft Facts“) und harten Daten („Hard Facts“) (siehe Frey, 2010)

Effekt:
Soft Facts → Hard Facts

- Umsatz
- Gewinn
- Marktanteil
- Externe Kundenbewertungen
- Krankheitstage
- Anzahl der Verbesserungsvors
- Umgesetzte Vorschläge
- Anzahl der Beschwerden
- Teilnahmequote an Mitarbeite
- Zielerreichungsquote
- Fehler
- Fluktuation



(Frey, 2010)

Warum wirken Soft Facts auf Hard Facts?

GUTE ARBEIT LEBEN

<u>Psychologische Prozesse induziert durch humanistische Führung:</u>

- Organisationales Commitment
- Soziale Identität → Identifikation mit Arbeitsgruppe und Unternehmen
- Psychisches und physisches Wohlbefinden
- Vertrauen (Trust)
- Sinn
- Persönliches Wachstum

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

GUTE ARBEIT LEBEN

Die Erwartungen und das Menschenbild der Führungskräfte sind entscheidend für die Umsetzung humanistischer Führung!

SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Erwartungseffekte

- Rosenthaleffekt
- Studie: „Der neue Chef“

Zusammenfassung:

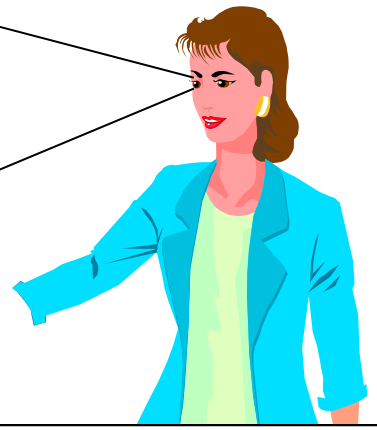
Voraussetzungen für humanistische Führung

- Selbstreflexion
- Sich selbst führen können
- Wissen: Wie funktioniert der Mensch
- Empathie
- „Das große Ganze sehen“
- Altruismus/prosoziale Persönlichkeit
- Reflexion von Macht

Die begrenzte Sichtweise

Frey, 1986)

- Jeder ist sich selbst der Blindeste.
- Selbsteinschätzung ist nicht identisch mit Fremdeinschätzung.
- Jeder sieht die Welt aus <u>seiner</u> Perspektive.
- Jeder filtert die Informationen nach seinen Erwartungen, Hypothesen, Stimmungen.

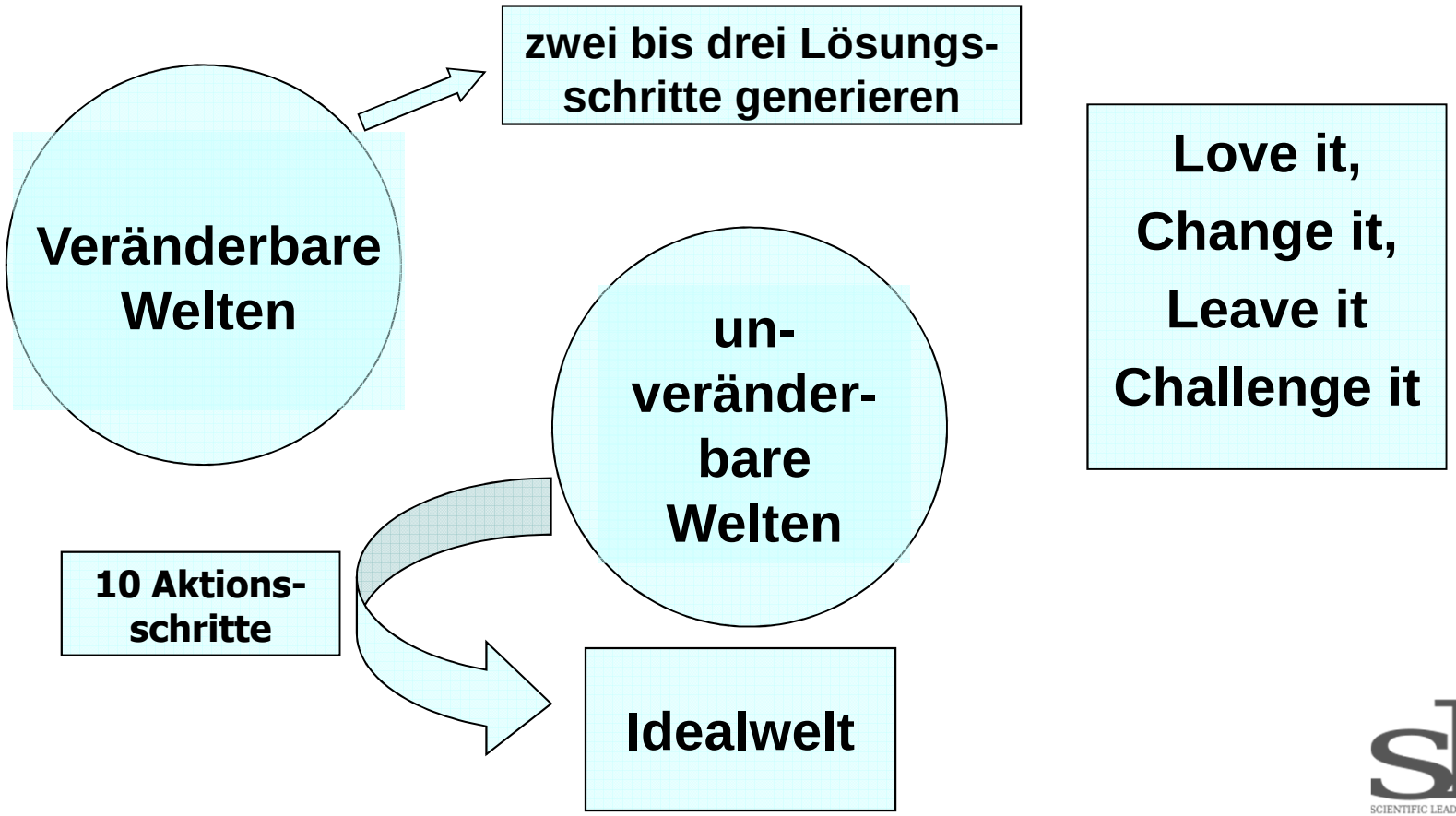


Ist das, was wir sehen, die ganze Realität oder sind wir nur zu egozentrisch?

<u>Folge:</u>

Feedback geben und Feedback holen. Keine fachliche und persönliche Weiterentwicklung ohne Feedback.

Veränderbare und nicht veränderbare Welten (Frey, 2005)



Modell der Positivfokussierung von Frey (2005)

GUTE ARBEIT LEBEN

Negativfokussierung

Schwächen, Defizite

Nicht-veränderbare Welten

Risiken

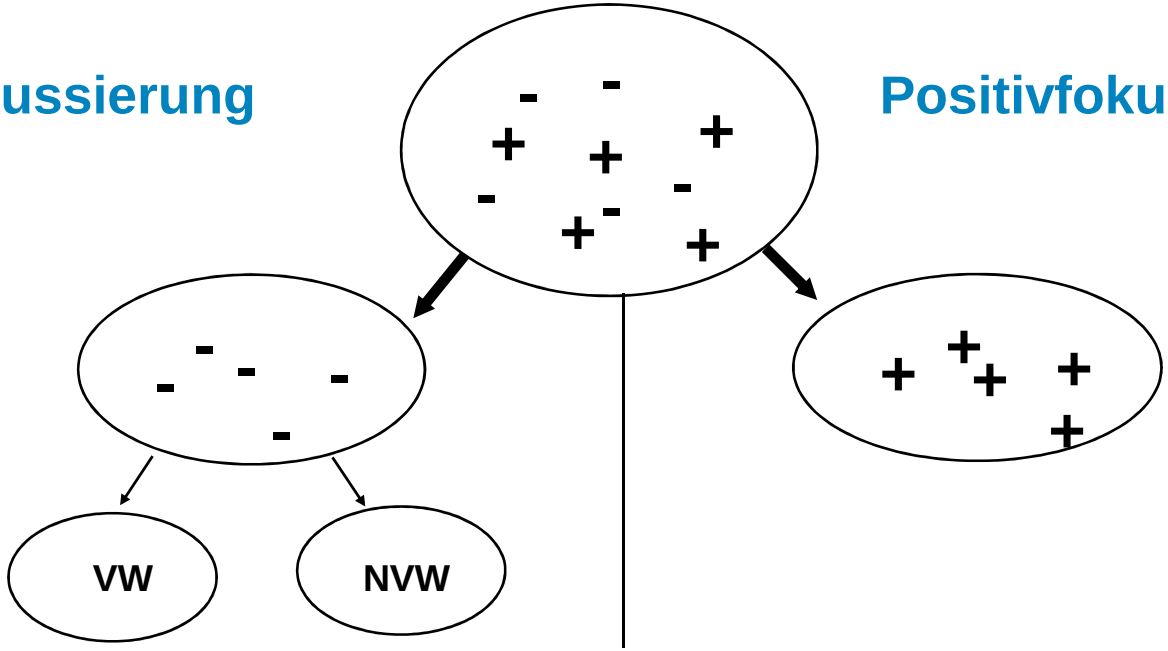
Ängste& Sorgen

Scham

Probleme

Bedenken, Jammern, Grübeln

Lageorien-tierung



Love it, change it, leave it

Positivfokussierung

Stärken

Veränderbare Welten

Chancen, Lösungen

Hoffnung

Stolz

Herausfor-derungen

Handlungsori entierung

SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Selbstmanagement: Berücksichtigung von Werten und Sehnsüchten

GUTE ARBEIT LEBEN

Trotz der Komplexität von Führung kann man sich an einem einfachen Prinzip orientieren: dem Baum.

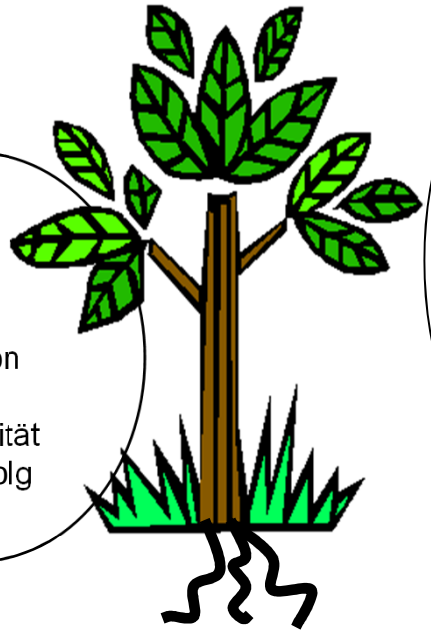
Feinadjustierung

Flexibilität

Unternehmenskultur und Führungskultur:

- **Orientierung geben**
- **Handlungsspielräume geben**

Unter-
nehmen
Werte:
Innovation
Qualität
Profitabilität
Markterfolg



Mitarbeiter Werte und Sehnsüchte nach:

- **Sinn**
- **Selbstverwirklichung**
- **Fairness und Vertrauen**
- **Wertschätzung**
- **Transparenz und Klarheit**
- **Mitgestaltungsmöglichkeiten (Autonomie und Partizipation)**
- **Togetherness (Gemeinschaftsgefühl)**
- **Leistung**
- **Sicherheit**
- **Berechenbarkeit**

a) Erfüllbare Sehnsüchte der Mitarbeiter

b) Nichterfüllbare Sehnsüchte der Mitarbeiter

Wertschöpfung durch Wertschätzung
Werte und wertorientierte Personalpolitik

Werte können nicht verordnet werden, Werte kann man aber aktivieren, im Diskurs klären und auf ihnen aufbauen.

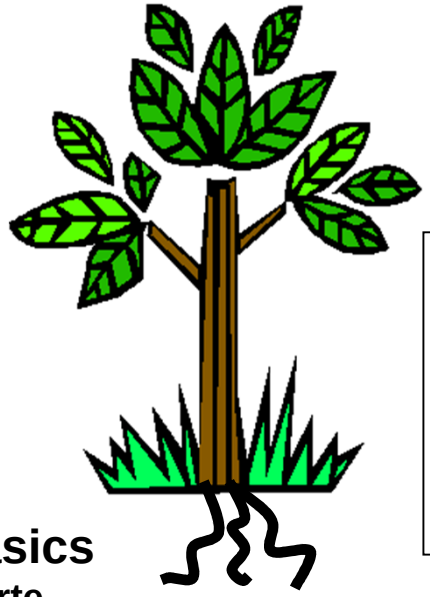
slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Selbstmanagement: Ethikorientierte Führung - Humanistischer Führungsstil

GUTE ARBEIT LEBEN

Ich stehe für:

- **Innovation und Leistung mit Menschenwürde**
- **Fairness und Vertrauen**
- **Transparenz**
- **Wertschätzung**
- **Verankerung an den zentralen Grundwerten des Humanismus und der Aufklärungsphilosophie (Kant, Lessing, Popper, Jonas, Schweitzer)**
- **persönliche Integrität und Authentizität**
- **Nicht-Käuflichkeit**
- **Positives Menschenbild (auf gleicher Augenhöhe)**
- **Stärken- statt Schwächenorientierung**
- **Zeit (Ich nehme mir Zeit)**
- **Problemlöser und Gestalter**



Basics
Werte

Aufrecht gehen
Rückgrat zeigen
Gesicht zeigen
Wofür stehe ich?

Positiv / negativ

Spielregeln des Umgangs

Stärken/ Fähigkeiten

Kernkompetenzen

Menschenbild

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Praktische Übung - Reflexion

GUTE ARBEIT LEBEN

- Wenden Sie die Baumtheorie auf sich selbst an:
- Was sind Ihre Werte?
- Wofür stehen Sie nach außen?
- Wo sind sie flexibel?

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Werte: Aktivierung von Sozial- und Humankapital

- **Excellence am Markt und Produkt wird vermittelt über Excellence von Menschen; aber: Spitzenleistung mit Menschenwürde**
- **Excellence von Menschen erreicht man über professionelle Einstellungspolitik, professionelle Weiterentwicklung und professionelle Führung**
- **Sozial- und Humankapital ist langfristig der wichtigste Wettbewerbsvorteil.**
- **Der Kunde / Markt ist der Arbeitgeber. Folglich ist die Auswertung von Kundenbeschwerden ein optimales Frühantennensystem (Umgang mit inkonsistenten Informationen)**
- **Die Umsetzung humanitärer Prinzipien am Arbeitsplatz geht Hand in Hand mit ökonomischem Erfolg (Empirie).**

Werte: Aktivierung von Sozial- und Humankapital

GUTE ARBEIT LEBEN

- **Innovation und Spitzenleistungen mit Menschenwürde verbinden.**
- **Tough on the issue, soft on the person.**
- **Ich fördere und fordere alles, was intrinsische Motivation erzeugt: Arbeit soll Spaß machen. So möglich werden Arbeitsbereiche übernommen, in denen Herzblut vorhanden ist.**
- **Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.**
- **Nichts hat Bestand, was nicht gut begründet werden kann.**

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Werte: Aktivierung von Sozial- und Humankapital

GUTE ARBEIT LEBEN

- **Ich konzentriere mich auf veränderbare Welten und meine Stärken.**
- **Ich bin das Problem und damit die Lösung des Problems.**
- **Statt „geht nicht“ : Unter welchen Bedingungen würde es gehen?**
- **10% Schritte und 80%-Lösungen**

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Das Prinzipienmodell der Führung von Frey (2010)

GUTE ARBEIT LEBEN

Ziel: mündiger Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen

Prinzip der...

1. **Sinn- und Visionsvermittlung**
2. **Passung und Eignung (Aufgabe/Team)**
3. **Transparenz**
4. **Autonomie & Partizipation**
5. **Zielvereinbarung & Prioritätenfestsetzung / Klarheit**
6. **konstruktiven Rückmeldung (Lob und Korrektur)**
7. **Fairness**
8. **sozialen Einbindung& sozialen Unterstützung**
9. **des persönlichen Wachstums**
10. **situativen Führung**
11. **des guten Vorbildes der Führungsperson**
12. **fairen materiellen Vergütung**

Alle Prinzipien sind eine Bring- wie eine Holschuld.

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Kulturen für ein Center of Excellence (Frey, 2005)

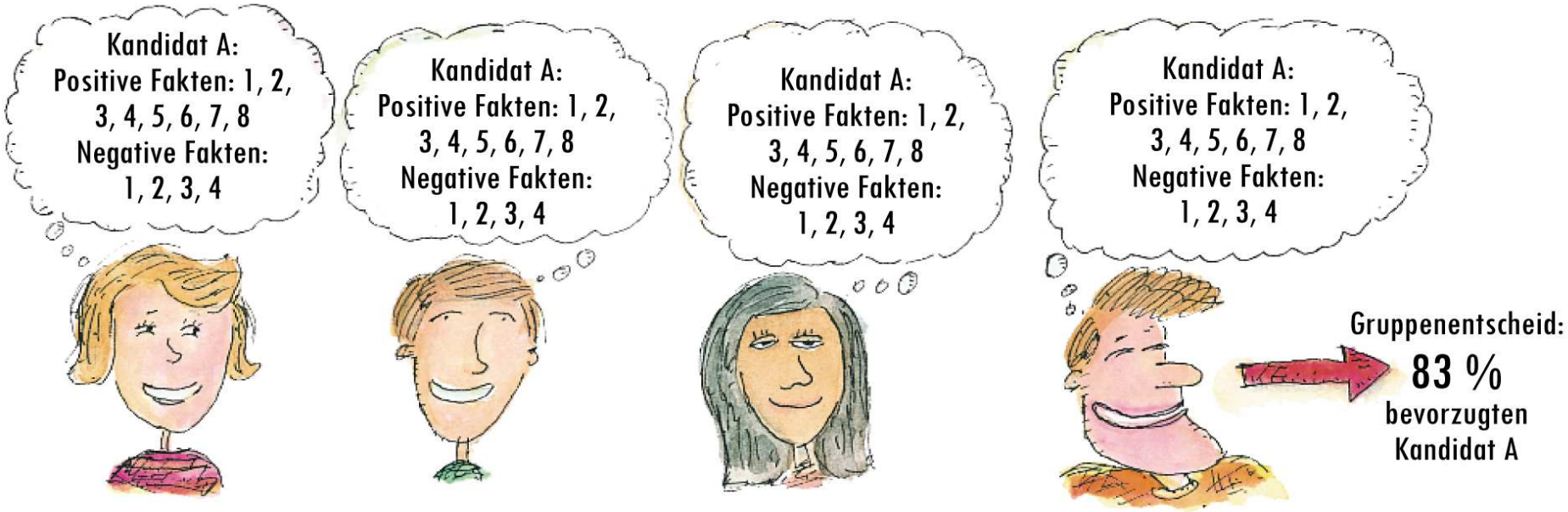
GUTE ARBEIT LEBEN

1. **Kundenorientierungskultur**
2. **Konkurrenzorientierungs- / Benchmarkkultur**
3. **Eigentümerorientierungs-kultur**
4. **Mitarbeiterorientierungs-kultur**
5. **Unternehmer- und Verantwortungskultur**
6. **Leistungsethos- und Ergebnisorientierungskultur**
7. **Kulturen des Kritischen Rationalismus**
   - a) Problemlösekultur
   - b) Reflexionskultur über Standards, Ziele, Prozesse
   - c) Konstruktive Fehler- und Lernkultur
   - d) Konstruktive Streit- und Konfliktkultur
   - e) Frage- und Neugierkultur
   - f) Phantasie- und Kreativitätskultur
   - g) Wertschöpfungskultur
   - h) Improvisations- und Experimentierkultur
8. **Implementierungskultur**
9. **Systemkultur**
10. **Disziplin- und Professionalitätskultur**
11. **Vielfalts- und Synergiekultur/ Teamkultur**
12. **Zukunftskultur/ Kosmopolitische Kultur**
13. **Komfortzonenkultur (Passung und Eignung)**
14. **Zivilcouragekultur**
15. **Rekreationskultur**
16. **Adaptationskultur**
17. **Ethikkultur**

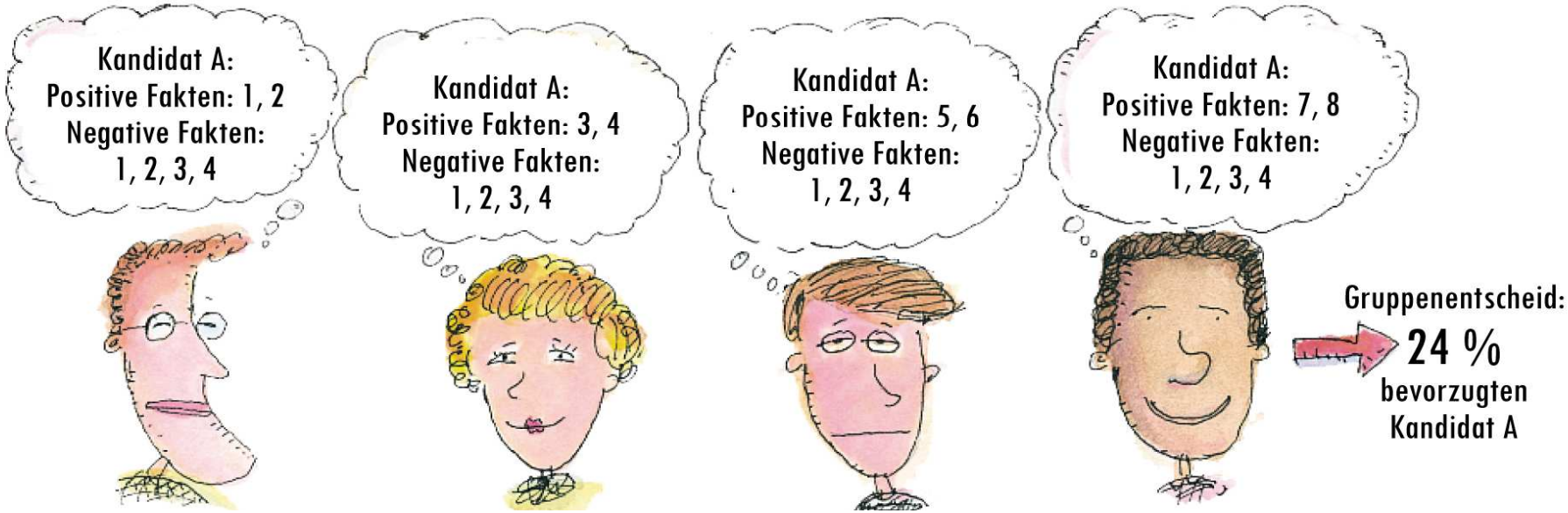
slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Führung von Gruppen: Chancen und Risiken!

Versuchsbedingung „gemeinsame Information“



Versuchsbedingung „nicht gemeinsame Information“



Gruppendenken

Vorläufer des Gruppendenkens

Die Gruppe ist hoch-kohäsiv: Die Gruppe wird wertgeschätzt und ist attraktiv und die Menschen möchten gerne Mitglied sein.

Gruppenisolation: Die Gruppe ist isoliert und geschützt davor, alternative Standpunkte zu hören.

Ein direktiver Leiter: Der Leiter kontrolliert die Diskussion und tut seine Wünsche auch kund.

Hohes Stresslevel: Die Mitglieder haben den Eindruck, die Gruppe würde bedroht.

Schlechter Entscheidungsfindungsprozess: kein Standardverfahren, wie alternative Standpunkte in Betracht gezogen werden können.

Symptome des Gruppendenkens

Illusion der Unverwundbarkeit: Die Gruppe fühlt sich unverwundbar und kann gar nichts verkehrt machen.

Glaube an die korrekte Moral der Gruppe: "Gott ist auf unserer Seite."

Stereotypisierte Sicht auf Fremd-Gruppe: Entgegengesetzte Seiten werden auf eine vereinfachte, stereotype Art und Weise gesehen.

Selbstzensur: Die Mitglieder selbst entscheiden, keine entgegengesetzten Meinungen zu äußern, um nicht "am Karren zu rütteln".

Direkter Druck auf Andersdenkende, damit sie konform gehen: Wenn Mitglieder tatsächlich entgegengesetzte Meinungen äußern, werden sie von den Anderen unter Druck gesetzt, mit der Mehrheit konform zu gehen.

Illusion der Einmütigkeit: Die Illusion der Einmütigkeit wird geschaffen, indem beispielsweise verkündet wird, dass auch die zu Wort kommen, die anderer Meinung sind.

"Mindguards": Gruppenmitglieder schirmen den Leiter ab, so dass er keine entgegengesetzten Standpunkte zu hören bekommt.

fehlerhafte Entscheidungsfindung

Unvollständiger Überblick über mögliche Alternativen

Risiken der bevorzugten Alternative werden nicht untersucht

Suche nach Informationen unzureichend

Alternativpläne werden nicht entwickelt

SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Was hilft gegen Gruppendenken?

- LeiterIn sollte sich zurückhalten
- Externe Meinungen einholen
- Expertenmeinungen hören
- Gruppenmitglied übernimmt explizit Rolle eines
- „Advocatus diaboli“
- Gruppe in Untergruppen aufteilen
- Meinungen anonym aufschreiben lassen
- geheim abstimmen

Das 2-6-2-Phänomen

GUTE ARBEIT LEBEN

20%: Multiplikatoren, Schnellboote, Menschen, die fachlich kompetent und menschlich integer sind.
60%: Indifferente, die schauen wo die Reise hingeht, Neutrale.
20%: Bedenkenträger, Geht-nicht-Haltung, Blockierer, Negativinfizierer.

- **Das Führungsverhalten wird gegenüber jeder der Gruppen anders sein.**
- **Wer die Multiplikatoren verliert, hat verloren.**
- **Man muss die Multiplikatoren kennen und fördern.**
- **Mit einem Teil der Blockierer muss man leben, man muss sie aber möglichst neutralisieren, dass sie andere nicht infizieren.**
- **Nicht bei jedem Blockierer handelt es sich um nicht-veränderbare Welten.**
- **Ziel ist den Mittelbereich zu gewinnen.**
- **Man muss die Multiplikatoren immer einbinden, sodass es eine gemeinsame Sache ist, den Rest zu gewinnen.**

SIC SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Fairness

GUTE ARBEIT LEBEN

- **Ergebnisfairness (Input, Output)** **Was?**
- **Prozedurale Fairness, Verfahrensfairness (+ voice)** **Wie?**
- **Informationale Fairness (zeitliches und inhaltliches Drehbuch, ehrlich, rechtzeitig, umfassend - bad news genau so wie good news)**

- **Interaktionale Fairness**

  (Wertschätzung und Respekt auf gleicher Augenhöhe)

Fairness erhöht Identifikation, intrinsische Motivation, Vertrauen, Commitment – Persistenz, Kreativität, Innovation.

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung

GUTE ARBEIT LEBEN

		Issue / Thema	
		tough	soft
Person	tough		
	soft		

Tough on the issue – soft on the person

Hart in der Sache – human in der Umsetzung

SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Tough on the issue, soft on the person

GUTE ARBEIT LEBEN

Tough on the issue:

Gegenseitige Klärung der

a) Erwartungen
b) Ziele
c) Standards
d) Spielregeln und Werte
e) Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
f) Aufgaben

Soft on the person:

Den Gegenüber als mündigen Mitarbeiter nehmen, Sinn vermitteln, eine Voice geben, alle Arten von Fairness sowohl fordern wie fördern.

Tabu sind:
Klein machen. Anschreien. Vor versammelter Mannschaft fertig machen. Hier sind alle Dinge relevant, die menschenunwürdig sind.

SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Woher weiß ich wie gut ich führe?

GUTE ARBEIT LEBEN

- **Harte Daten** mit ökonomischem Erfolgsbarometer
- **360 Grad Analyse**:
  - Kollegen, Kunden, Mitarbeiter, Vorgesetzte bewerten einen.
- **Vorgesetztenbewertung**:
  - Achtung: Autoritäre Führungspersonen erhalten relativ gute Werte, weil negative Bewertungen zu gefährlich sind
- **Beobachtung**: Korrigieren und kritisieren mich die Mitarbeiter und sprechen sie mich an?
- **Fehlerquoten**
- **Lachen und Stimmung**; was sagen die Gesichter?
- **Hilfe und Unterstützung** – sind die Mitarbeiter aktiv?
- **Wie ist die Bewerberlage?** Ist die Abteilung attraktiv sich hier zu bewerben?
- **Anzahl Verbesserungsvorschläge**

- **Erwartungen der Mitarbeiter durch Fragen ermitteln**, aber unabhängig davon: Was kann und will ich erfüllen?
  - Was finden Sie an der Führungskraft gut oder suboptimal?
  - Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie gleich machen, was anders?
  - Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Führungsperson?
  - Was ist ideale Führung? Was ist nicht-ideale Führung?
  - Wie möchten Sie geführt werden?
  - Was motiviert Sie? Was demotiviert Sie?
  - Was war in der Vergangenheit an Führung positiv, was war negativ?
  - Was läuft gut in der Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung? Was läuft nicht gut?

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Werte – Spielregeln des Umgangs

GUTE ARBEIT LEBEN

Offenheit gilt als Prinzip (open-mindedness, open door) statt closed-mindedness
Austausch von Information und Wissen (hierarchiefreie Kommunikation) statt Wissen ist Macht.
Feedbackkultur: Wir leben eine Lob- und Anerkennungskultur. Wir leben eine konstruktive Streit- und Konfliktkultur. Dies bedeutet: Feedback geben. Feedback holen, direkt und spontan. Fragen können, zuhören können.
Wir leben eine Problemlösekultur: Probleme verbinden wir mit zwei bis drei Lösungen. (Dadurch wird auch Jammern und Klagen reduziert.) Dabei unterscheiden wir zwischen veränderbaren Welten.
Positives Denken wird vorangebracht. Wir denken in Kategorien von veränderbaren Welten. Wir denken in Möglichkeiten, Stärken und Chancen. Es gilt die These: Wir mögen keine Mitarbeiter und Führungskräfte, die sagen „Geht nicht“. Dann sollen sie uns sagen, unter welchen Bedingungen es geht.
Wir denken über den Tellerrand hinaus, nehmen die Zukunft vorweg, denken kosmopolitisch, denken vernetzt.
Wir wollen, dass unsere Arbeit und der Umgang miteinander Spaß macht und angenehm ist. Wir wollen uns bei der Arbeit wohl fühlen statt Klein machen, Intrigen, hinten herum.
Wir haben klare Ziele, Standards, Erwartungen und Spielregeln. Und wir sind fair im Umgang. Es gilt: **Tough on the issue, soft on the person.**
Ich bin zuständig. Wenn ich nicht, wer dann?
Die Veränderung beginnt bei mir.
Wir besinnen uns auf unsere Stärken und suchen die Schwächen, auch bei anderen auszugleichen und versuchen die Schwächen gegenseitig auszugleichen, so dass jeder von den Stärken des anderen profitiert und eine echte Passung im Team entsteht.

slc SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

GUTE ARBEIT LEBEN

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Email: peter.fischer@psychologie.uni-regensburg.de
Tel.: +49 (0) 941-943-3676
Fax: +49 (0) 941-943-1994
http://www.uni-regensburg.de/psychologie-paedagogik-sport/psychologie-fischer/index.html
www.scientific-leadership.de

peter.fischer@scientific-leadership.de

SCIENTIFIC LEADERSHIP CONSULTING

Kurzvita von Prof. Dr. Peter Fischer

- **1993 Bankkaufmann (IHK)**
- **Abitur 1997 Berufsoberschule Scheyern**
- **Studium der Psychologie an der LMU München**
- **Promotion 2001 über Entscheidungsprozesse und Informationsverarbeitung in Organisationen**
- **Habilitation 2006 über Informationsverarbeitung bei ökonomischen Entscheidungen, prosoziales Verhalten in Organisationen**
- **Von 2007-2009 Senior Lecturer an der University of Exeter (Social, Economic and Organizational Psychology)**
- **Von 2008-2009 Visiting Professor an der Universität zu Köln**
- **Von 2009-2011 Professor für Sozialpsychologie an der Universität Graz**
- **Seit 2011 Lehrstuhlinhaber (W3) fü Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Regensburg**
- **Seit 2013: Dekan der Fakultät für Psychologie, Pädagogik und Sportwissenschaft an der Universität Regensburg**
- **Juror und Dozent an der Bayerischen Eliteakademie**
- **Wissenschaftlicher Beirat an der University of Applied Sciences in Göttingen**
- **2009-2011 Associate Editor der wissenschaftlichen Zeitschrift Social Psychology**
- **Gutachter verschiedener nationaler und internationaler wissenschaftlicher Zeitschriften**
- **Autor von ca. 130 wissenschaftlichen Artikeln, Buchbeiträgen, Büchern**
- **Vorsitzender des Masterstudiengangs Psychologie der Universität Regensburg**
- **Dozent an der European School of Management & Technology, Berlin**
- **Seminarleiter für den ÄLRD des Universitätsklinikums München**
- **Dozent am LMU Center for Leadership and People Management**