
Führung – Verhalten - Arbeitsschutz

Ethikorientierte Führung: Leistung mit Menschenwürde verbinden

Prof. Dr. Dieter Frey
Department Psychologie
Ludwig-Maximilians-Universität München
Leopoldstr. 13, 80802 München
Tel. 089/2180-5181, Fax: 089/2180-5238
E-mail: dieter.frey@psy.lmu.de
Akademischer Leiter der Bayerischen Eliteakademie
Leiter des LMU-Center for Leadership and People Management

Homepage: <http://www.psy.lmu.de/soz/personen/leitung/frey/index.html>

Thesen

1. Sowohl in Wirtschaft wie in der Verwaltung wird die Personaldecke dünner. Aus Kosten- und Rationalisierungsgründen müssen immer weniger Mitarbeiter immer mehr Arbeit leisten. Sie fühlen sich oft im Hamsterrad, es wird immer schneller, immer kälter, immer schwieriger.
2. In vielerlei Hinsicht ist dieses eine nicht-veränderbare Welt. Es gilt jetzt aber zu reflektieren, wo gibt es veränderbare Welten, im Sinne von Gestaltungsspielräumen, wo man selber agieren kann.
3. Auf der einen Seite sind Führung und Mitarbeiter verantwortlich, dort wo Grenzen der Belastbarkeit überschritten werden, Stoppsignale zu setzen, dass weiterer Personalabbau nicht möglich ist. Auf der anderen Seite sind Führung und Mitarbeiter gefordert, Ihre Arbeit zu optimieren:
 - a) Machen wir die richtigen Dinge?
 - b) Machen wir die Dinge richtig?Weiterhin haben Führung und Mitarbeiter dafür zu sorgen, dass eine Unternehmenskultur herrscht, bei der hierarchiefreie Kommunikation und ein Austausch von Argumenten möglich ist (Kultur des guten Arguments).

Thesen

4. Man kommt nicht aus dem Hamsterrad heraus, wenn zusätzlich zu den widrigen Bedingungen schlecht geführt oder nicht geführt wird, eine schlechte Unternehmenskultur besteht, keine Techniken der Selbst- und Teamoptimierung angewandt werden.
5. Aufgabe ist es, zu reflektieren, inwieweit durch professionelle und ethikorientierte Führung (mit Sinnvermittlung, Transparenz und Kommunikation, Höchstmaß an Autonomie und Partizipation, Zielvereinbarungen, Wertschätzung, gutes Betriebsklima usw.) das Ausmaß der inneren Kündigung und des Dienstes nach Vorschrift minimiert wird.
6. Weiterhin gilt es durch bestimmte Unternehmenskulturen das Potenzial an Motivation und Kreativität freizusetzen: Problemlösekulturen, professionelle Fehlerkulturen, Streit- und Konfliktkulturen, Lernkulturen usw. Schließlich gilt es durch Techniken der Selbst- und Teamoptimierung, insbesondere durch eine regelmäßige Reflexion „Was läuft gut? Was läuft nicht gut? Wo können wir uns verbessern?“ Doppelarbeit zu minimieren.

Arbeit wird verdichtet

Sowohl in sozialen wie in kommerziellen Organisationen wird geklagt, man fühle sich im Korsett, die Fremdbestimmung nehme zu.

A) Soziale Organisationen

- In Altersheimen wird geklagt, dass man zunehmend weniger Zeit für den Patienten hat, weil alles getaktet ist.
- In Krankenhäusern wird geklagt, dass der Pflegedienst immer weniger Zeit für die Patienten hat.
- In Behindertenheimen klagen die Mitarbeiter, dass sie immer weniger Zeit für die Behinderten haben.
- Die Reglementierung und Bürokratisierung hat zugenommen, zu Lasten der Individualität.

B) Kommerzielle Organisationen

- Mitarbeiter klagen in zunehmend hohem Prozentsatz über psychosomatische Störungen.
- Mitarbeiter klagen, die Arbeit müsste immer schneller gehen.
- Weniger Mitarbeiter müssen immer mehr Arbeit leisten.

Die Ursachen für die Arbeitsverdichtung sind vielfältig

- Zunehmende Komplexität
- Zunehmende Dienstleistungs- und Kundenorientierung
- Teilweise damit verbunden, dass jeder Vorgang individuell bearbeitet werden muss
- Durch die Informationstechnologien Email, Telefon usw. muss alles schneller gehen, statt früherer Brief. Es besteht auch eine Erwartungshaltung, dass sofort reagiert wird.
- Viele Alternativenanbieter machen die Arbeit billiger und schneller. Um zu überleben muss man gleichziehen.
- Da Arbeit zu teuer ist (hohe Lohnnebenkosten), wird trotz erhöhtem Aufwand und trotz erhöhter Komplexität die Mitarbeitergröße konstant gehalten oder weiter abgebaut. Folglich müssen immer weniger Mitarbeiter immer mehr Arbeit erledigen.
- Der Druck ist noch erhöht worden, weil in den letzten 20 Jahren die Arbeitszeit immer mehr verkürzt wurde, nicht aber die Arbeit reduziert wurde und die Urlaubstage knapp angestiegen sind.

Thesen

Das Ausmaß der Arbeitsverdichtung kann minimiert werden

1. Durch Einführung der Prinzipien lebenswerten Arbeitens.
2. Durch Anpassung der Arbeit an die Grundbedürfnisse und Sehnsüchte des Menschen
3. Durch ethikorientierte Führung
4. Durch partnerschaftliche Unternehmenskultur
5. Durch konkrete Techniken der Selbst- und Teamoptimierung, um unnötige Arbeitsverdichtung, Doppelarbeit usw. minimieren. Ganz selten ist es so, dass alles Potential ausgeschöpft ist an Optimierungstechniken.

Professionalität/Qualität von Führung – Unternehmenskultur und harte Daten

These:

Letztlich produzieren die „soft factors“ auf Dauer die harten Daten.

Die Forschungsliteratur zeigt, dass folgende harte Daten mit Qualität von Führung und Unternehmenskultur zusammenhängen.

- Fluktuation
- Krankheitstage
- Anzahl der Verbesserungsvorschläge
- Umgesetzte Vorschläge
- Anzahl der Beschwerden
- Teilnahmequote an Mitarbeiterumfragen
- Zielerreichungsquote
- Ausschuss

- Marktanteil
- Umsatz
- Gewinn
- Externe Kundenbewertung
- Engagement bei Meetings
- Lernen in der Freizeit
- Gegenseitige Hilfe und Unterstützung
- Stolz gegenüber der eigenen Gruppe und dem Unternehmen
- Identifikation
- Gegenseitiges Vertrauen

Harte Daten sind nicht zufällig, sondern abhängig von der Professionalität und Qualität der Führung und der Unternehmenskultur. Hierbei spielen Aspekte wie Vertrauen eine zentrale Rolle.

Umsetzungsregelkreis bei Veränderungen



Ursachen für Diskrepanzen:

- Nicht-Kennen
- Nicht-Können
- Nicht-Sollen
- Nicht-Wollen
- Nicht-Dürfen

Notwendige Kulturen:

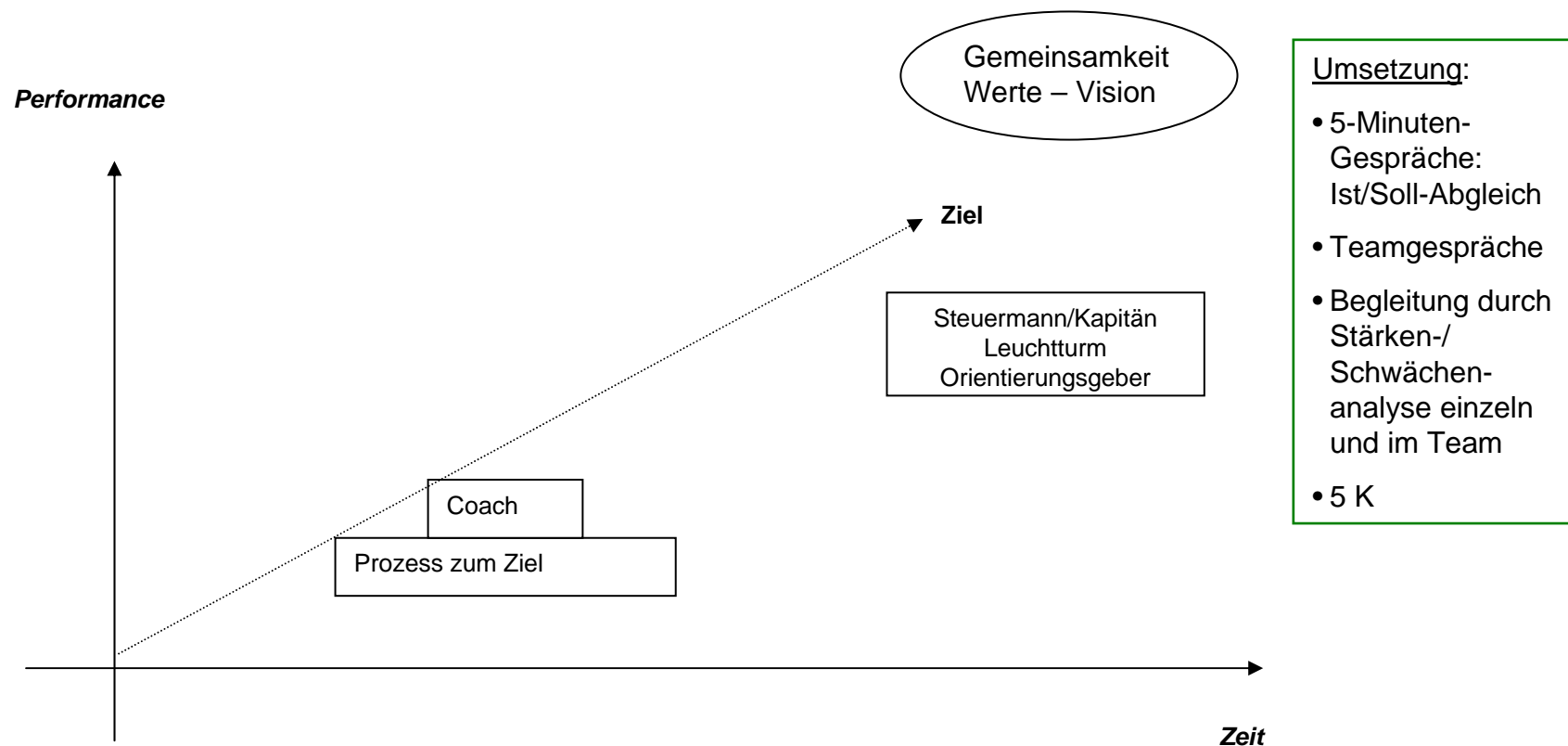
- Fehlerkultur: Fünf Warum-Fragen
- Problemlösekultur: Probleme mit 2-3 Lösungen verbinden
- Delegationskultur
- Dialogkultur: Kultur des guten Arguments
- Konfliktkultur
- Umgangskultur: Respektvoll statt ruppig

Umsetzung 5 K:

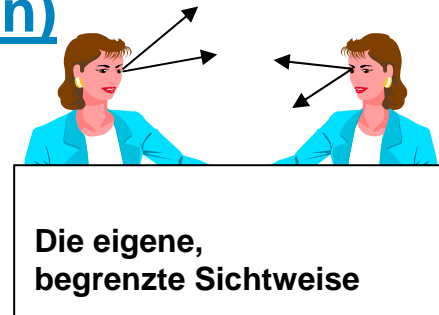
Umsetzung ist Chefsache:

- K**larheit
- K**ommunikation
- K**ooperation
- K**onsistenz
- K**onsequenz

Mitarbeiterführung und Unternehmensführung: Erreichung von heterogenen Zielen über heterogene Wege



Weisheit, Reife und Persönlichkeitsentwicklung als Konsequenz der Auseinandersetzung mit der Realität (Reflexion)



All dies wird möglich nur durch permanente

1) Selbstreflexion

(Was lief gut, was lief nicht gut, und warum? Was könnte man besser machen? - Paul Baltes, MPI, Berlin)

2) Teamreflexion

(Was lief gut? Was lief nicht gut? Und warum? Was könnte man besser machen? - Michael West, Birmingham)

3) Reflexion durch Externe

(Was lief gut? Was lief nicht gut? Und warum? Was könnte man besser machen?)

*Erfahrung allein macht nicht klüger;
es ist die Reflexion / Elaboration von Erfahrungen.*

Wer die Sehnsüchte, Erwartungen und Werte des Gegenübers nicht kennt, wird ihn nicht erreichen

Sehnsüchte, Erwartungen und Werte sind nicht immer erfüllbar (erfüllbare/nicht-erfüllbare Sehnsüchte) – man muss sie aber kennen

Wichtig ist, dass alle Teilnehmer eines Systems ihre eigenen Sehnsüchte und die Sehnsüchte der anderen Akteure/Zielgruppen kennen: Zielkonflikte und Dilemmata klarmachen.

<p><u>Mitarbeiter:</u></p> <p>Sinn Selbstverwirklichung Fairness und Vertrauen Wertschätzung Transparenz und Klarheit Handlungsspielräume Sicherheit Lebenswertes Arbeiten Gute Bezahlung</p>	<p><u>Führung und Unternehmen:</u></p> <p>Markterfolg Profitabilität Qualität Innovation Wettbewerbsfähigkeit Leistung, Commitment, Loyalität</p>	<p><u>Kunde:</u></p> <p>Qualität Innovation Preis-/Leistungsverhältnis Flexibilität Dienstleistungsmentalität</p>	<p><u>Wettbewerber:</u></p> <p>Markterfolg Profitabilität Ausweitung</p>	<p><u>Aktionär:</u></p> <p>Profitabilität</p>
--	---	--	---	--

Aus den Sehnsüchten der verschiedenen Zielgruppen leitet sich das Anforderungsprofil ab: Anforderungsprofil vs. Personenprofil.

Psychologischer Vertrag

Ziel: Führung und Mitarbeiter arbeiten gemeinsam an Zielen, Aufgaben, Projekten.

Lebenswertes Arbeiten: Berücksichtigung der Sehnsüchte und Grundbedürfnisse des Menschen

- Zeitsouveränität und Zeitflexibilität
- Berücksichtigung des Lebenszyklus (Alter, Familienstatus usw.)
- Work-Life-Balance fördern
- Gesundheitsmanagement fördern
- Angebote in der Freizeit fördern, damit Freizeit nicht ein zusätzlicher Stressor ist
- Gute Infrastruktur herstellen, wo insbesondere Entlastung für Familie/Kinder gegeben wird (Ganztagschule, Krippenplätze usw.)
- Gutes Betriebsklima fördern
- Hierarchiefreie Kommunikation
- Streit- und Konfliktkultur, wo man seine Meinung sagen kann
- Fairness und Vertrauen
- Zeit geben für Verbesserungsvorschläge (3 M) – pro Woche ein bis drei Stunden

Arbeit an den Menschen anpassen

- Zeitsouveränität,
- Bio-Rhythmus,
- Mittagsschlafmöglichkeiten,
- Unterbrechungen,
- Sabbatical,
- Teamarbeit im Sinne von zwei Menschen teilen sich Arbeit,
- Flexibilisierung,
- Telearbeit

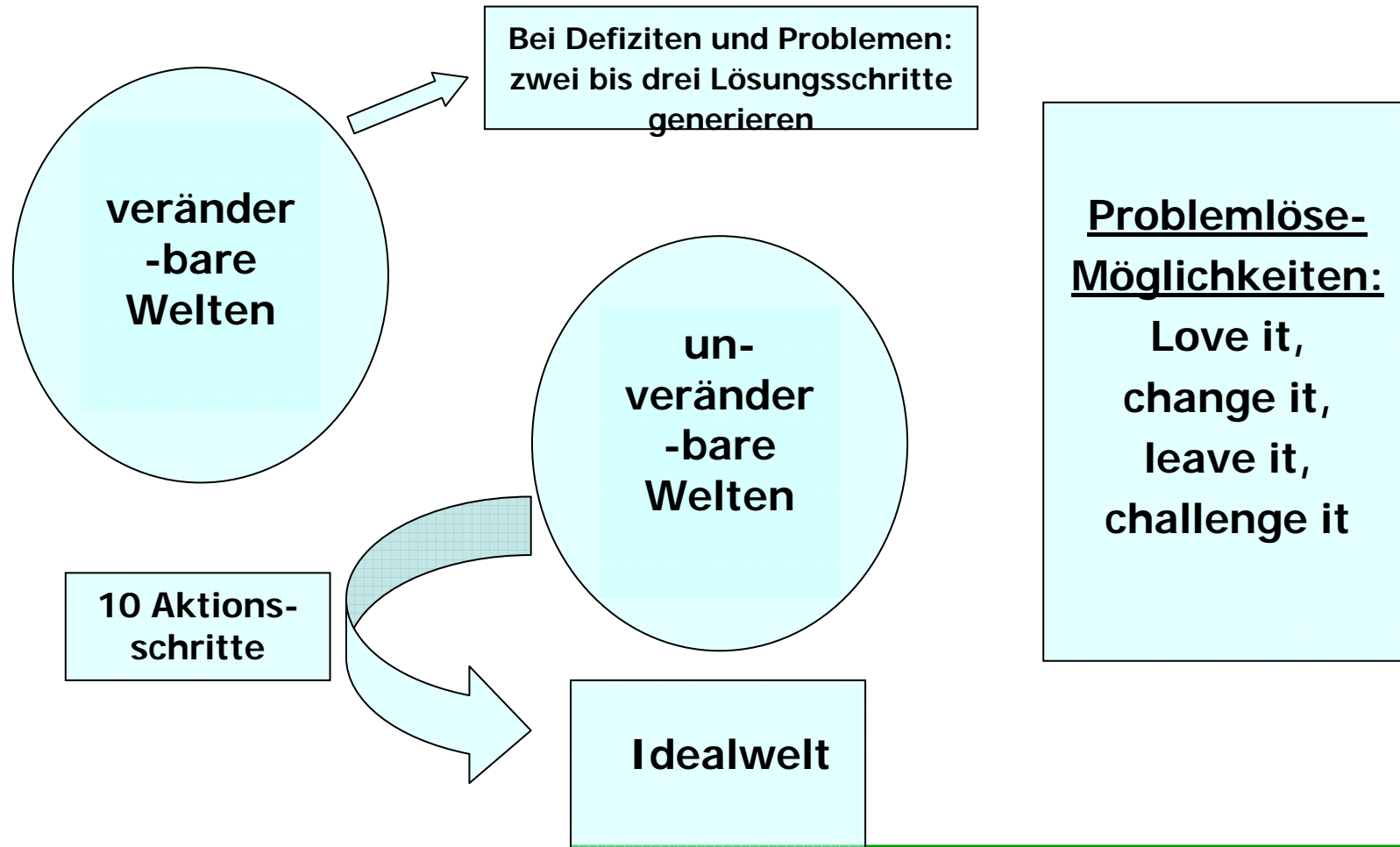
Wege aus dem Hamsterrad

Hier gibt es unterschiedliche Ursachen, aber ein Problem ist, dass die Arbeit ungleich verteilt ist. Einerseits gibt es diejenigen, die immer dasselbe machen, die immer noch etwas draufbekommen, und andererseits sind 80% unterfordert. Man sollte aber gerade die Leistungsträger schützen.

- ✚ **Bessere Verteilung von Arbeit (2-6-2)**
- ✚ **Möglichst gemeinsam machen lassen**
- ✚ **Unterscheidung zwischen Wichtigem und Unwichtigem**
- ✚ **Wer nein sagt, fokussiert und priorisiert**
- ✚ **Mehr Verbindlichkeit, also nicht nur Dinge anfangen, sondern dranbleiben, dranbleiben**
- ✚ **Permanente Weiterqualifikation, sodass man sieht, wo man Arbeiten besser bündeln kann**
- ✚ **Auf jeden Fall Gesundheitsmanagement und Work-life-balance**
- ✚ **Ebenso empowerment, um freie Entfaltung zu geben**
- ✚ **Erfolge feiern**

Veränderbare und nicht veränderbare Welten

Klärung im Kopf



Veränderbare Welt

Gestaltungsspielräume

Segen:
Gott sei dank habe ich Gestaltungsspielräume

Fluch:
Blöd, dass ich verpflichtet bin zu handeln

nicht- veränderbare Welt

Keine Gestaltungsspielräume

Segen:
Gott sei dank habe ich eine Entschuldigung

Fluch:
Blöd, dass man viele Dinge, die wichtig sind, nicht verändern kann

Der Minimalist oder die Person mit freizeitorientierter Schonhaltung schätzt nicht-veränderbare Welten und empfindet veränderbare Welten als Bedrohung.

Der Leistungsorientierte hasst nicht-veränderbare Welten und freut sich dass es veränderbare Welten gibt.

Das Vordringen in nicht-veränderbare Welten

Tue erst das Notwendige, dann das Mögliche und plötzlich schaffst du das Unmögliche.
Entscheidend ist, dass man erst die Pflicht macht.

Und teilweise gehört zur Kür die Phantasie in nicht-veränderbare Welten einzudringen.

Abfrage: veränderbare /nicht-veränderbare Welten in der eigenen Organisation

Veränderbare Welten in
der Gesamtorganisation
und in meiner Abteilung

Wo kann ich selbst
gestalten?

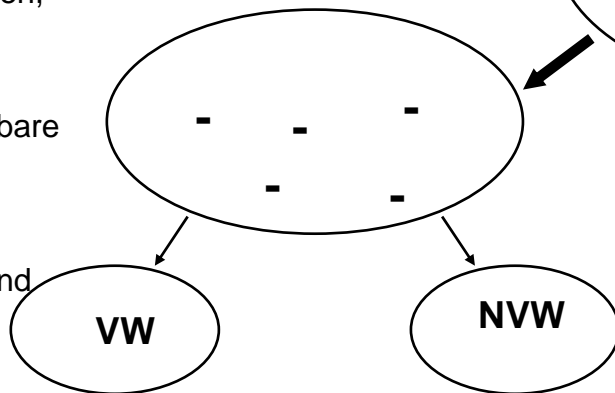
Nicht-veränderbare Welten
in der Gesamtorganisation
und in meiner Abteilung

Wo kann ich selbst nicht
gestalten?

Modell der Positivfokussierung von Frey: vom diffusen affektiv-kognitiven Gemengelage zu Differenzierung im Kopf

Negativfokussierung

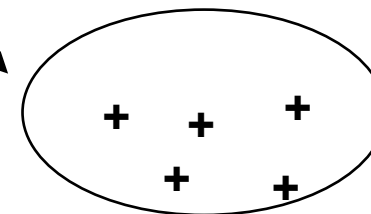
- Schwächen, Defizite
- Nicht-veränderbare Welten
- Risiken
- Ängste und Sorgen
- Scham
- Probleme
- Bedenken, Jammern, Grübeln
- Lageorientierung



Love it,
change it,
leave it,
challenge it

Positivfokussierung

- Stärken
- Veränderbare Welten
- Chancen, Lösungen
- Hoffnung
- Stolz
- Herausforderungen
- Handlungsorientierung



Negativ/Positiv

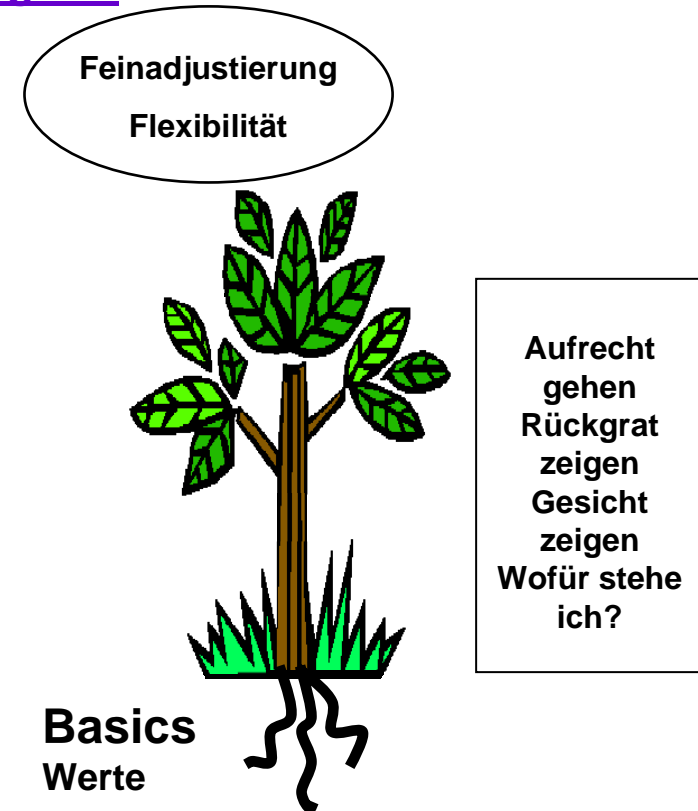
Negativ in der
Gesamtorganisation und in
meiner Abteilung ist:

Positiv in der
Gesamtorganisation und in
meiner Abteilung ist:

Ethikorientierte Führung - Humanistischer Führungsstil

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



Negativ:

Machtpolitische
Selbstverwirklichung,
Machiavellismus,
Narzissmus,
Opportunismus

Positiv:

Kant, Lessing,
Popper, Jonas,
Schweitzer,
Konfuzius

Belastungsfaktor Führung und krank machende Faktoren am Arbeitsplatz

Die Arbeitsverdichtung hat gravierende Auswirkungen, wenn zusätzlich schlecht geführt wird

- Durch Ruppigkeit
- Durch Launenhaftigkeit
- Durch Druck und Angst
- Durch widersprüchliche Erwartungen (siehe Mittelhierarchie – mehr Hörsturz und Herzinfarkt)
- Durch antizipierte Kündigung und antizipierten Arbeitsplatzverlust

Fehler von Führungskräften (unsystematische Aufzählung)

- Ruppigkeit
- Ausnutzen
- rücksichtslos
- nicht generös
- narzisstisch, egozentrisch, eitel, nicht teamfähig
- lobt nicht, korrigiert nicht, kommuniziert nicht
- geht über Leichen
- Besserwisser
- neurotisch
- profilierungssüchtig
- kann nicht zuhören, monologisiert
- gibt keine Handlungsspielräume
- delegiert nicht
- ist kein Vorbild

Professionelle Mitarbeiterführung	Schlechte Mitarbeiterführung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung der Individualität (Werte, Sehnsüchte, Bedürfnisse, Ängste, Stärken, Schwächen der Mitarbeiter) ▪ Führungskraft ist Kapitän / Steuermann und Coach zugleich ▪ Die Führungsphilosophie ist „tough on the issue, soft on the person“ ▪ Soziale Wärme ▪ Gebotsorientierung ▪ Konsistenz ▪ Fairness ▪ Wertschätzung und Anerkennung ▪ Hierarchiefreie Kommunikation ▪ Klare Streit- und Konfliktkultur ▪ Führung lässt sich spiegeln ▪ Offene Kommunikation mit Dialogkultur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soziale Kälte ▪ Verbotsorientierung ▪ Inkonsistenz ▪ Unfairness ▪ Machtdemonstration ▪ Demütigung ▪ Klein machen ▪ Befehl und Gehorsam ▪ Ober / Unter ▪ Führung duldet keinen Widerspruch ▪ Mitarbeiter werden instrumentalisiert und fühlen sich als Marionetten

Professionelle Unternehmensführung	Schlechte Unternehmensführung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarheit der Vision ▪ Klarheit der Ziele ▪ Klarheit der Strategie ▪ Klarheit über das Menschenbild ▪ Klarheit über die Kernkompetenzen ▪ Klarheit über die strategischen Allianzen ▪ Klarheit über Märkte, Kunden, Konkurrenten, Lieferanten ▪ Unternehmenskultur, die Human- und Sozialkapital aktiviert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionell unklar in Vision, Strategie, Zielen ▪ Autismus in der Führung ▪ Autismus und Arroganz von Macht und Führung (kein Kontakt zur Basis der Mitarbeiter, Kunden, Konkurrenten, Lieferanten) ▪ Doppelmoral der Agierenden ▪ Machtspiele ▪ Konkurrenzkämpfe bei der Führungsmannschaft

Führungskraft als Dirigent eines Orchesters



Das Prinzipienmodell der Führung und Motivation von Frey

Ziel: mündiger Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen

Prinzip der...

- 1. Sinn- und Visionsvermittlung
- 2. Passung und Eignung (Aufgabe/Team)
- 3. Transparenz (Information und Kommunikation)
- 4. Autonomie und Partizipation
- 5. Zielvereinbarung und Prioritätenfestsetzung / Klarheit
- 6. konstruktiven Rückmeldung (Lob und Korrektur)

- 7. Fairness und Vertrauen
- 8. sozialen Einbindung und sozialen Unterstützung
- 9. des persönlichen Wachstums
- 10. situativen Führung (androgynes Führungsverhalten)
- 11. des guten Vorbildes der Führungsperson
- 12. fairen materiellen Vergütung

Alle Prinzipien sind eine Bring- wie eine Holschuld.

Arbeit sollte möglichst Spaß machen

Wenn man etwas nicht gerne macht,

- macht man es nicht gut
- macht man es gar nicht
- macht man es verspätet (verschiebt es immer)
- wird man die Inhalte nicht gestalten, sondern nur verwalten
- wird man eine schlechtere Performance haben
- wird man permanent dieses in der Priorität zurückstufen
- wird es immer eine Last sein
- wird es anstrengend sein
- wird man nicht dranbleiben
- wird man sich ständig überfordert fühlen

Wenn man etwas gerne macht,

- macht man es gut
- wird man sich kontinuierlich verbessern
- wird es keine Last sein
- wird man ein Flow Erlebnis haben und intrinsische Motivation entwickelt sich
- wird während der Tätigkeit Energie zufließen
- wird man sich nicht beklagen
- wird man sich nicht überfordert fühlen
- will man sich weiterentwickeln

Konsequenz: Möglichst solche Arbeitsmosaiksteinchen verknüpfen, bei denen man Herzblut hat, wo die Arbeit Spaß macht, wo man sich kompetent fühlt.
Es ist leichter Arbeitsmosaiksteinchen zu verändern als Menschen.

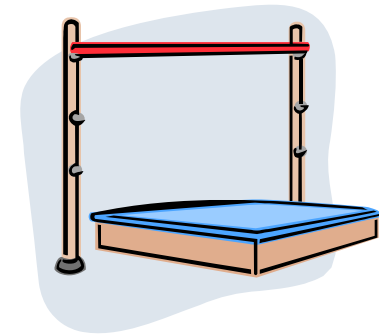
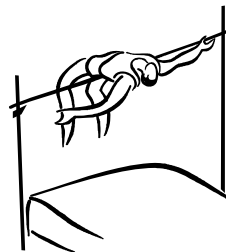
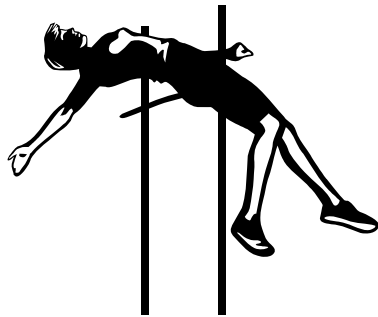
Entscheidungsketten und Partizipation

Vor der Entscheidung ist nach der Entscheidung

Vorher Entscheidung nachher

<ul style="list-style-type: none">• Skepsis äußern• Bedenken äußern• Streit- und Konfliktkultur• Entscheidungsvorschläge formulieren• Mitwirkungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none">• Loyalität• Solidarität bei der Umsetzung
--	---

Zielvereinbarung: man muss festlegen: Was sind die Messlatten?



Klare Ziele: Zielvereinbarung und Zielsetzung

Vision

- **Oberziele/Ziele (Soll)**
- **Ergebnis (Ist)**
- **Handlungsschritte**
- **Verantwortlichkeiten**
- **Zeitkorridore**
- **Kontrolle**

Generelle Prinzipien

- **Tough on the issue, soft on the person**
- **Zielvereinbarungsgespräche**
(quantitative, qualitative Ziele – top-down und bottom-up)
- **Zwischenkommunikation**
- **Hilfe zur Selbsthilfe**

Goalsetting-Theorie

SVEM - Prinzip

Ziele sollen sein:

Spezifisch

Vereinbart

Erreichbar

Messbar

Wichtig ist Ziele vom Wertesystem abzuleiten, sie zu konkretisieren, spezifisch zu machen.

Goalsetting-Theorie (Lathan & Locke)

Svem-Prinzip: Spezifisch, vereinbart, erreichbar, messbar

Smart-Prinzip: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, zeitorientiert (time-oriented)

Ableitungen:

- Wer kein Ziel hat, wird auch kein Ziel erreichen
- Wo die Ziele zu hoch sind, erzeugt dieses Lähmung, Apathie, sowie mogeln und lügen
- Gewohnheiten ändern sich nur schwer (oft braucht man substantielle Änderungen)
- 70% Lösungen statt 120% Lösungen (Festlegen der Bereiche, wo 70% Lösungen möglich sind und wo 100% Lösungen nötig sind)
- 10% Schritte der kontinuierlichen Verbesserung
- Fuß- in- die- Tür- Strategie
- Klärung von Erwartungen: Klarheit und Sicherheit schaffen;
 - a) weiß der Gegenüber, was ich von ihm erwarte: A, B, C
 - b) weiß ich, was der Gegenüber von mir erwartet: D, E, F

Über Loben

Unterschiedliche Facetten des Lobens:

- Dankeschön
- Super gemacht
- Prima, Klasse, weiter so
- Ich finde, Sie haben das Projekt sehr gut gemacht
- Ich bin vollstens mit Ihnen zufrieden

Entscheidend sind Wertschätzung und Anerkennung. Dadurch wird auch für zukünftiges Verhalten eine Messlatte festgelegt und davon unabhängig demonstriert Führung, wie wichtig die Person ist.

Lob soll ehrlich und echt sein.

Auch dem Chef darf man danken. Auch den Chef darf man loben. Es muss ehrlich und echt sein.

Prinzip der konstruktiven Rückmeldung über Lob und Korrektur

Spielregeln der konstruktiven Rückmeldung:

- Wir leben eine Lob- und Anerkennungskultur.
- Wir loben uns gegenseitig - vertikal und horizontal.
- Wir geben uns auch gegenseitig Feedback über unsere blinden Flecken.
- Wir äußern Sichtweisen, hören sie an und geben dann unsere Sichtweise wider.
- Der Austausch von Sichtweisen erfolgt sachlich - ohne emotionale Verletzungen.
- Wir reagieren auch bei Negativpunkten bzw. kritischen Sichtweisen nicht empfindlich-nachtragend.
- Wir bemühen uns um positive Anerkennung und gegenseitige Wertschätzung.
- Lob muss immer ehrlich und echt sein.

Konstruktive Rückmeldung bedeutet nicht,

- dass man immer und alles loben muss
- dass man andauernd korrigieren und kommentieren muss
- dass man niemals mehr ein Auge zudrücken darf
- dass man alles konfrontieren muss/dass man in Kleinigkeiten nicht mehr generös sein darf.

Instrumente:

Alle Facetten von Lob, Dank, Anerkennung, Zeichen der Freude, Einladungen usw.

Alle Facetten der Korrektur: Der Ton macht die Musik.

Was ist negatives Feedback?

- Bestimmte Schlüsselbegriffe, die negativ besetzt sind: Mist, Quatsch, flaschig, das Hinterletzte, blöd
- Du bist schlimmer als deine Mutter
- Immer
- Nie
- Alles ist
- Quatsch ist
- Diffus = unkonkret
- Persönlich
- Nur negatives, nur negative Grundwahrnehmung
- Emotional
- Empfänger hat keine Erwidlungschance
- Overkill, d.h. der Sender steht unter dem Druck alles bringen zu müssen
- Schnee von gestern
- Bringt keine Hoffnung auf Besserung
- Blumig
- Sarkastisch, verletzend

Richtiges Feedback bei Korrektur ist:

- Persönlich
- Unter vier Augen, mit Augenkontakt
- Richtiger Zeitpunkt und Ort
- Konkret - ZDF (Zahlen, Daten, Fakten)
- Ich-Botschaft
- Konkreter Verbesserungsvorschlag, entweder gleich selbst nennen oder konkreten Verbesserungsvorschlag ermitteln
- Klare Argumentationskette: von Werten und Prämissen abgeleitet
- Sandwich-Feedback, d.h. Negatives in positives eingebettet
- Positive Grundhaltung

Kritik verfehlt ihre positive Wirkung, wenn sie:

- absolut erfolgt
- als unfair wahrgenommen wird
- den anderen in die Enge treibt
- hinter dem Rücken der Person erfolgt
- die Person als ganze kritisiert
- unterhalb der Gürtellinie erfolgt
- vor „versammelter Mannschaft“ geäußert wird
- emotionale Konflikte auf Sachebene austrägt
- auf sachbezogene Konflikte emotional reagiert

Konstruktive Kritik ist:

- offen für andere Perspektiven,
- konstruktiv,
- sachlich-konkret,
- direkt,
- unter vier Augen,
- verhaltensbezogen,
- in Positives eingebettet,
- freundschaftlich,
- humorvoll,
- nicht nachtragend und
- mutig!

Konstruktive Kritik ist mehr als bloße Schwachstellenanalyse: Sie geht einher mit dem Angebot von Gegenszenarien und Lösungsalternativen. Merke: Der Ton macht die Musik.

Fairness

- **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.

Weiche Faktoren im Führungsverhalten

Zuhören können

Fragen stellen können

Andere groß werden lassen können

Sich als Mentor fühlen

Sich selbst zurückstellen können

Nicht immer Recht haben zu müssen

Eigene Fehler und Schwächen zugeben können

Nicht den starken Max spielen

Positive und negative Gefühle zeigen können

Mitarbeiter an der langen Leine lassen

Sich auch für Privates interessieren

EQ = emotionale Qualitäten

Vorbild ist alles, ohne Vorbild läuft nichts

Die besten Hochglanzbroschüren nutzen nichts, wenn menschliche Integrität und natürliche Autorität nicht sichtbar ist.

Über Vorbildverhalten - Wie kann ich ermitteln, ob ich Vorbild bin?

- Was läuft gut? Was läuft nicht gut in unserer Abteilung?
- Was würden Sie genauso wie ich machen, was anders?
- Was würden Sie tun, wenn Ihnen das Unternehmen gehören würde?
- Was würden Sie anders machen, wenn Ihnen das Unternehmen gehören würde?
- Haben wir schon unser Ideal erreicht? Warum nicht?
- Wie sieht Ihre ideale Führungsperson aus?
- Wo fühlen Sie sich durch mich blockiert oder gar verletzt?
- Wo ist und war Wort und Tat bei mir nicht in Übereinstimmung?

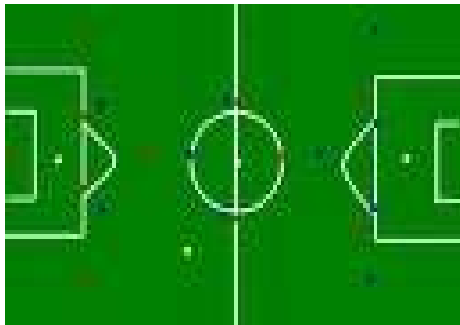
Aufgabenorientierung *und* Mitarbeiterorientierung

		Issue / Thema	
		tough	soft
Person	tough		
	soft		

**Tough on the issue – soft on the person
Hart in der Sache – human in der Umsetzung**

Die Formulierung von Spielregeln

- a) Leistungsspielregeln
- b) Verhaltensspielregeln
(Fairplay Spielregeln)



Werte – Spielregeln des Umgangs

- **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. (**Positives Denken wird vorangebracht.** Wir denken in Kategorien von veränderbaren Welten. Wir denken in Möglichkeiten, Stärken und Chancen.
- **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.

Team-Höchstleistungen

1. **Homogenität von Werten, Homogenität von gemeinsam akzeptierten Spielregeln**
2. **Heterogenität der Talente, Interdisziplinarität, Heterogenität von Erfahrungen**
3. **Gemeinsame hohe Ziele**
4. **Leistungsethos**
5. **Fähigkeit zur Teamreflexion**
 - Was lief gut?
 - Was lief nicht gut?

Getrennt für Sach- und Beziehungsebene

Unterschiedliche Talente führen zum Erfolg:

Machertyp	Kreativtyp
Perfektionstyp	Partnertyp

„Führungs-Controlling“ - Woher weiß ich wie gut ich führe?

- **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?**
- **Hilfen und Unterstützung – sind die Mitarbeiter aktiv?**
- **Engagement bei Abweichung**
- **Wie ist die Bewerberlage? Ist die Abteilung attraktiv sich hier zu bewerben?**
- **Mitarbeiter kommen mit Vorschlägen**

„Führungs-Controlling“ - Woher weiß ich wie gut ich führe?

- **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?**

Das 2-6-2-Phänomen

20%: Multiplikatoren, Schnellboote, Menschen, die fachlich kompetent und menschlich integer sind.

60%: Indifferente, die schauen wo die Reise hinget, 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.**

Kulturen für ein Center of Excellence (Übersicht)

Vision – Ziel - Strategie

1. Kundenorientierungskultur / Marktorientierungskultur	9. Kulturen des Kritischen Rationalismus	10. Implementierungskultur	
2. Konkurrenzorientierungs- / Benchmarkkultur / Best practice Kultur		a) Problemlösekultur	11. Systemkultur
3. Eigentümerorientierungskultur		b) Reflexionskultur über Standards, Ziele, Prozesse	12. Disziplin- und Professionalitätskultur
4. Mitarbeiterorientierungskultur		c) Konstruktive Fehler- und Lernkultur	13. Vielfalts- und Synergiekultur/ Teamkultur
5. Marketingkultur – von der Idee zum Produkt		d) Konstruktive Streit- und Konfliktkultur	14. Zukunftskultur/ Kosmopolitische Kultur
6. Kernkompetenzkultur: sich auf die Stärken besinnen		e) Frage- und Neugierkultur	15. Komfortzonenkultur (Passung und Eignung)
7. Unternehmer- und Verantwortungskultur Eigenverantwortungskultur		f) Innovationskultur / Phantasie-, Kreativitäts- und Forscherkultur	16. Zivilcouragekultur
8. Leistungsethos- und Ergebnisorientierungskultur		g) Wertschöpfungskultur	17. Rekreationskultur
		h) Improvisations- und Experimentierkultur	18. Adaptationskultur
		19. Ethikkultur	

Belastungsfaktor Unternehmenskultur

- **Zu stark ausgeprägte Kundenorientierungskultur: Kunde ist Kaiser statt Partner**
- **Zu stark ausgeprägte Best-Practice-Kultur: Die Orientierung an den Besten erdrückt einen**
- **Zu stark ausgeprägte Shareholder-Value-Kultur (Eigentümerorientierungskultur, der Aktionär presst die Leute aus)**
- **Schlechte Fehlerkultur: Sündenbock-Strategie, Angst und Druck anstatt Kausalanalyse bei Fehlern, ebenso Fehler machen dürfen**
- **Schlechte Streit- und Konfliktkultur: Konflikte werden entweder nicht oder destruktiv ausgetragen, man darf nicht seine Meinung sagen**
- **Keine Kommunikationskultur: Ober sticht Unter, keine hierarchiefreie Kommunikation**
- **Keine Rekreationskultur: permanenter Stress ohne dass man atmen und sich erholen kann**

Entlastungsfaktor Unternehmenskultur: Wichtige Center-of-Excellence-Kulturen, angewandt auf Arbeitsdichte

Professionelle Fehlerkultur

- Aus Fehlern lernen
- Fehler aufarbeiten
- Kausalanalyse statt Sündenbockanalyse
- Selbst-, Team- und Fremdrelexion

Streit- und Konfliktkultur

- Dinge ansprechen
- gute Kommunikation
- sich klar positionieren

Problemlösekultur

- permanent neue Lösungsideen bei Problemen entwickeln

Zivilcouragekultur

- den Mut haben, Dinge anzusprechen - auch da, wo Leute zu sehr ausgebeutet werden
- Rekreationskultur
- Erfolge feiern, Freiräume gehen, Ausbrennen vermeiden, auf Work-Life-Balance achten

Kultur des kritischen Rationalismus (Sir Karl Popper) – wie kommt es zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess?

Verifikationsprinzip
Bestätigungsprinzip

Falsifikationsprinzip
Widerlegungsprinzip

- Kritik und Ratio (mit Leidenschaft) als Element des Fortschritts
- Widerlegungsdenken (Falsifikationsprinzip) Statt Bestätigungsdenken (Verifikationsprinzip)
- Offene Kommunikation
 - Die Gesellschaft und ihre Feinde: Dogmatismus, Totalitarismus verhindert Fortschritt
 - Hierarchie ja, aber hierarchiefreie Kommunikation
 - Argument zählt statt „Ober sticht Unter“
- Umgang mit Kritik: kritischer Dialog, konstruktiv-kritischer Umgang mit Problemen, Konflikten und Fehlern
- Hauptproblem: wie kommen kritische Informationen von der Basis an den Vorstand?
- Für die Entwicklung von Wissenschaft und Gesellschaft gilt: Stückwerkansatz durch Defizitreduktion statt Idealzustand erreichen durch Dogmatismus, der alles kaputt macht

Fragebogen zum Verbesserungswesen

- 1. Was lief in dieser Woche/Monat/Quartal gut und was wollen wir bewahren?**
- 2. Was lief in dieser Woche/Monat/Quartal nicht gut und was sollte verbessert werden?**
- 3. Was können andere zur Verbesserung tun?**
- 4. Was kann ich zur Verbesserung tun?**

Faktoren einer konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Chef

Eine totale Persönlichkeitsänderung werden wir nicht erreichen (bei uns wäre dieses ähnlich); wir sollten also mit 10%-Schritten schon zufrieden sein.

- **Den Chef spiegeln über Ist-Zustand und Soll-Zustand.**
- **Mit Ich-Botschaften arbeiten: Ich sehe folgendes...., meine Wahrnehmung ist....**
- **Den richtigen Ort, den richtigen Zeitpunkt, den richtigen Ton wählen.**
- **Perspektivenwechsel entwickeln: Wie erreiche ich den Chef?**
- **Keine Ehrfurcht vor Hierarchie, sondern Respekt vor Menschen; keine Untertänigkeit**
- **Professionelle Vorbereitung: Was will ich erreichen und wie will ich es erreichen?**
- **Gegenargumente vorweg nehmen und im Vorfeld überzeugende Argumente finden**

Faktoren einer konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Chef (2)

- Klare Ziele vereinbaren und Erwartungen klären
- Feedback geben und Feedback einfordern
- Immer mit der Devise arbeiten: Was habe ich unternommen, dass mein Chef sich so verhält, wie ich es wünsche?
- Im Extremfall gilt: Lieber um Entschuldigung zu bitten, als um Erlaubnis zu fragen, d.h. Freiheitsräume voll ausnutzen.
- Persönlichkeit des Chefs berücksichtigen.
- Man darf seinen Chef aber auch loben.

Vertrauenskultur

Vertrauen bedeutet: Der Gegenüber ist berechenbar, verlässlich, er berücksichtigt meine eigenen Bedürfnisse. Er will mich nicht über den Tisch ziehen. Er gibt mir Vorschußlorbeeren, sieht meine Stärken und toleriert bedingt meine Schwächen. Er macht mich nicht klein in meiner Persönlichkeit und Individualität. Er berücksichtigt immer auch meine Interessen. Er ist insofern immer an win-win orientiert.

Falsches Vertrauen: Naivität, blindes Vertrauen.

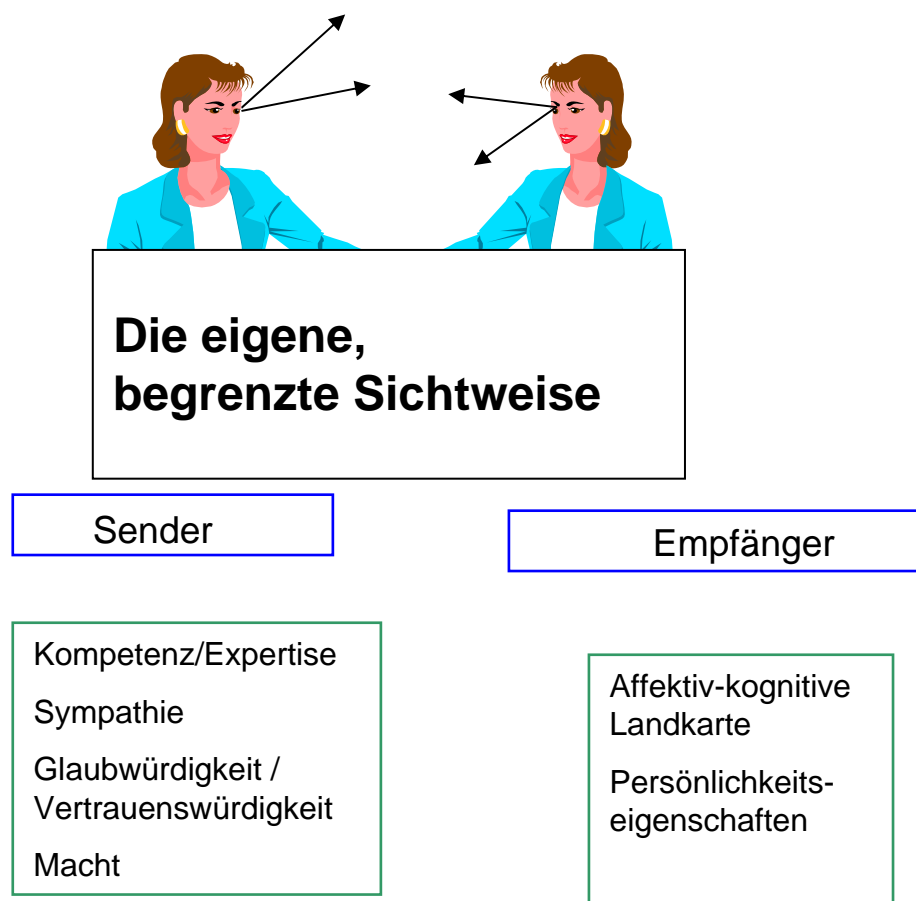
Misstrauen bewirkt:

Man zweifelt an jeder Aussage. Man glaubt nichts mehr. Man wappnet sich dauernd, dass einen der Gegenüber nicht über den Tisch zieht. Man glaubt, der Gegenüber sieht nur die eigenen Vorteile. Man glaubt, der andere will einen klein und fertig machen.

Modell gelernten Vertrauens vs Misstrauens

Ob eine Sichtweise von Vertrauen oder Misstrauen vorherrscht, hängt ab von früheren Erfahrungen.

Sender-/Empfängeraustausch – Modelle/Theorien des Überzeugens



- Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung (Interessen, Erwartungen, Vertrauen usw.)
- Lerntheorien
- Selbstwertschutztheorie
- Soziale Identitätstheorie
- Kontrolltheorie (Erklärbarkeit, Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit)
- Sinntheorie („Wurzeltheorie“)
- Reaktanztheorie
- Impfstheorie
- Fairnesstheorie
- Assimilations-Kontrast-Theorie (foot in the door vs. door in the face)
- Elaboration Likelihood Modell (ELM)
- Arousal Transfer Theorie
- Transaktionsanalyse
- Kommunikationsmodell von Watzlawick
- Sehnsüchte, Bedürfnisse der Menschen berücksichtigen
- Minoritätentheorie / Majoritätenansatz

Zentrale Basics beim Überzeugen berücksichtigen, psychologische Theorien des Überzeugens

Hypothesentheorie der Wahrnehmung

- Die Brille des Mitarbeiters aufsetzen, seine Ängste, Interessen erkennen

Lerntheorien

- Belohnungslernen, Assoziationslernen, Modelllernen, kognitives Lernen, Lernen durch Einsicht, Lernen durch Leidensdruck, Lernen durch Gruppendruck)

Identitätstheorie

- Auf gemeinsame Werte/Wurzeln bauen

Kontrolltheorie

- Erklärbarkeit, Vorhersagbarkeit, Beeinflussbarkeit Minoritätentheorie / Majoritätenansatz
- 2/6/2-System berücksichtigen

Impftheorie

- Frühzeitig mit dem Negativen impfen und Versuch den Impact des Negativen zu reduzieren

Fairnesstheorie

- Ergebnisfairness (Input – Output)
- Prozedurale Fairness mit voice
- Informationale Fairness (ehrlich, umfassend, frühzeitig, bad news mit good news)
- Interaktionale Fairness (Respekte und Wertschätzung)

Assimilations-Kontrasttheorie

- Tabu-Bereiche / Kontrastbereiche der Mitarbeiter berücksichtigen

Minoritätentheorie / Majoritätenansatz

- 2/6/2-system berücksichtigen

Poppers kritischer Rationalismus

- Dialogkultur, hierarchiefreie Kommunikation, Austausch von Argumenten

GESAGT
 bedeutet nicht
GEHÖRT

GEHÖRT
 bedeutet nicht
VERSTANDEN

VERSTANDEN
 bedeutet nicht
EINVERSTANDEN

EINVERSTANDEN
 bedeutet nicht
ANGEWENDET

ANGEWENDET
 bedeutet noch
 lange nicht
BEIBEHALTEN

Zentrale Bestandteile von Lern- und Veränderungsprozessen

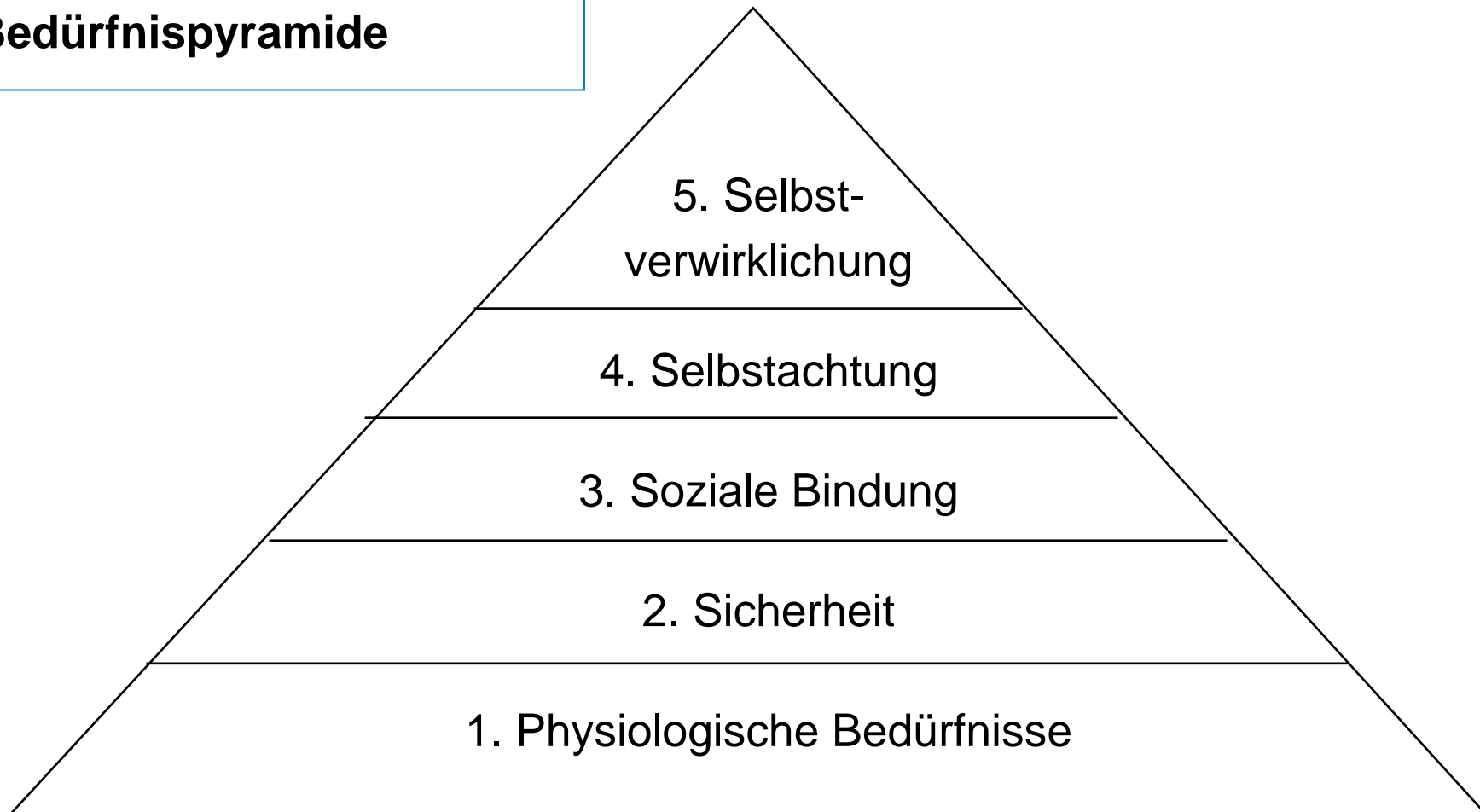
Wichtige Lerngesetze für Verhaltensänderungen:

- Klassisches Assoziationslernen: vgl. Pawlows Hund (Palmen, Strand vs. Seife)
- Instrumentelles Konditionieren (Belohnungslernen): Lernen durch Belohnung und Bestrafung, Nutzen und Wert herausstellen; Handlungen, die verstärkt werden, werden wiederholt
- Modelllernen: Lernen durch Vorbilder (Meister/Lehrling)
- Lernen durch Einsicht, kognitives Lernen: Informieren, argumentieren, erklären (die Macht des Arguments und das argumentativen Aufbaus - Psychologik)
- Lernen durch Leidensdruck
- Soziales Lernen, Gruppenlernen: Lernen in Gruppen, Gruppendruck (die Macht der Gruppenbeeinflussung)

Menschen sind durch fünf psychologische Grundbedürfnisse („psychological needs“) gekennzeichnet

- (1) Menschen haben das Bestreben, ein Gefühl von Kompetenz (competence) zu entwickeln.
- (2) Menschen haben das Bestreben nach Autonomie (autonomy), wollen also selbstbestimmend und selbstverantwortlich handeln.
- (3) Menschen haben das Bestreben nach Sozialbeziehung (relatedness); sie wollen mit anderen zusammensein, die ihnen positive Unterstützung geben.
- (4) Menschen möchten ein Gefühl von Kontrolle über ihre Umwelt haben, d.h. sie möchten Dinge beeinflussen, vorhersagen und erklären können.
- (5) Menschen streben nach Sinn, d.h. sie möchten das Gefühl haben, dass das, was sie tun und erleben, für sie eine Bedeutung besitzt.

Maslows Bedürfnispyramide



Betonung gemeinsamer Ziele und gemeinsamer Identitäten

- Wichtig ist, auch gemeinsam interessierende Ziele zu erreichen, erfolgreiche Zukunft, Erfolg auf dem Markt, Erfolg beim Kunden.
- Wahrung von Menschlichkeit und humanitären Prinzipien.
- Homogenität von Werten und Zielen
- Reflexion über unterschiedliche und gemeinsame Wege zur Zielerreichung
- Regelmäßige Reflexion, was läuft gut, was läuft nicht gut und wo kann man sich verbessern
- Spielregeln der Konfliktaustragung

Die Inokulationstheorie (McGuire, 1985) ist eher eine Theorie, die Vorhersagen macht, wann Menschen stabil in ihrer Einstellung bleiben und sich von einer einmal gezeigten Einstellungs- und Verhaltensänderung nicht mehr lösen, sondern auch gegen Gegenargumente immun bleiben. Sie geht auf McGuire zurück und nimmt Bezug zur Medizin: Personen, die geimpft werden, sind resistenter gegenüber Attacken von Fremdkörpern.

Inokulation = wörtlich: Impfung. Der Organismus wird mit Gegenargumenten geimpft, damit er gegen spätere Attacken immunisiert wird. Ähnlich kann man Menschen mit kritischen Informationen impfen, damit sie später – z.B. wenn weitere Kritik über ein Produkt kommt – nicht umfallen. Entweder man gibt ihnen diese Negativinformationen direkt und sie sollen sie widerlegen oder man gibt sie ihnen und widerlegt sie selbst. Es gibt also eine passive und eine aktive Widerlegung.

Aktive Widerlegung: Die Person muss selbst die Gegenargumente widerlegen und ist dann eher immunisiert bei Gegenargumenten.

Passive Widerlegung: Das Gegenargument wird sofort widerlegt und die Impfung ist dann nicht stark, aber immer noch stärker als wenn kein Gegenargument zuvor aufgetreten wäre.

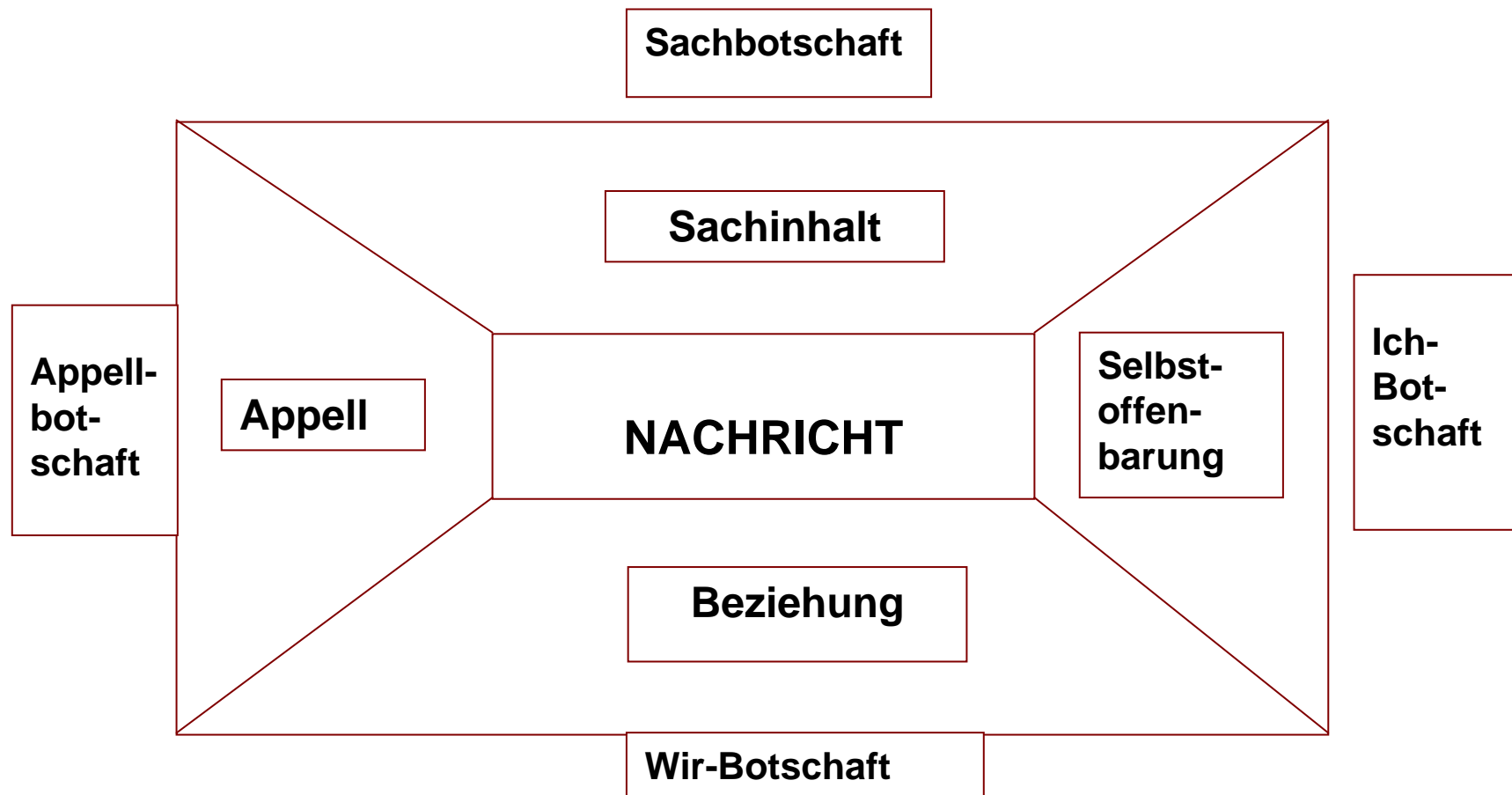
Konsequenz: Auch die Nachteile auf den Tisch legen, zweiseitig informieren usw.

Man muss Personen zweiseitig informieren bzw. mit Gegenargumenten impfen. Dies kann durch zwei Strategien erreicht werden:

- Selbst Gegenargumente erzeugen und widerlegen lassen (aktives Impfen)
- Gegenargumente von außen bringen und widerlegen (passives Impfen)

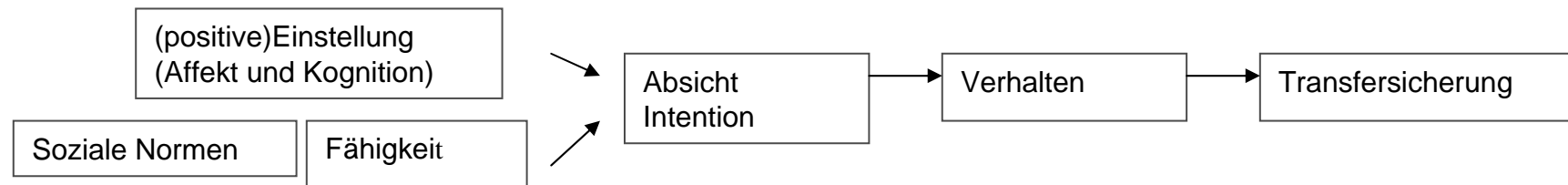
Beide Strategien verstärken die Immunabwehr des Organismus bei „Attacken“; aktives Impfen ist dabei effektiver als passives Impfen, weil der innere Überzeugungsprozess stärker ist und damit eine zentrale Informationsverarbeitung erfolgt.

Die Deutung von Nachrichten auf vier Ebenen



Umsetzung von Einstellungen in Verhalten - Transfersicherung

- **Modell Einstellung und Verhalten von Madden, Fishbein & Ajzen:**



- **Priorisierung der Absichten (weniger ist mehr): Was will ich? Wo habe ich Herzblut? Wo sind meine Prioritäten? Was sind meine Werte? Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg?**
- **Rubicon-Modell (Planung: Aktionsplan wann, wo, wie)**
- **Kontrastierungsmodell: Widrige Bedingungen: Was spricht alles dagegen, dass ich es mache, und wie überwinde ich diese Hindernisse?**
- **Zielsetzungstheorie (Goalsetting), SVEM-Prinzip und Smart-Prinzip: spezifisch, vereinbart, erreichbar, messbar bzw. spezifisch, messbar, attraktiv, reachable, time-oriented**
- **Automatismus – in Abläufe einbinden**
- **Vorsätze öffentlich machen**
- **Process owner, Kümmerner, Erinnerungsagent**

Umsetzung von Einstellungen in Verhalten - Transfersicherung

- **Visualisierung der Vorsätze (am Telefon, Wandschrank, Terminkalender)**
- **Simulationsansatz (Ziel – Prozess- Simulation)**
- **Spaßfaktor und Hedonismus (Umsetzung muss Spaß machen, damit es ein Automatismus wird)**
- **Plädoyer für 80%-Lösungen**
- **10%-Schritte (Geduld)**
- **Disziplin (inneren Schweinehund überwinden)**
- **Gruppenlernen / positiver Gruppendruck – siehe weight watchers und AA**
- **Belohnung bei Umsetzung / Bestrafung bei Nicht-Umsetzung**
- **Elaboration Likelihood Modell (ELM) (Fähigkeit und Motivation): Menschen müssen fähig und motiviert sein, die Argumentationskette zu verstehen**
- **Schutzmotivationsansatz**
- **Herbert Simon: Maximizing, optimizing, satisfyng (smuggling through)**

Psychologie der Veränderung – Fortsetzung

Es ist eine menschliche Eigenschaft, dass man auf eine Vielzahl von Veränderungen zunächst einmal negativ reagiert. Das hängt mit der menschlichen Evolutionsgeschichte zusammen, weil das Neue, Unvertraute eine Gefahr darstellen kann und deshalb als aversiv erlebt wird.

Wichtig ist deshalb:

- **Die negativen Seiten des Neuen nicht tabuisieren, sondern explizit ansprechen: Ängste, Sorgen vs. Chancen**
- **Begründen, warum das Neue notwendig ist: Sinnvermittlung.**
- **Das Neue mit mittel- und langfristigem Nutzen verbinden.**
- **Transportieren, was passiert, wenn man sich nicht verändern würde.**
- **Reflektieren, wo das Neue automatisiert werden kann.**
- **Reflektieren, inwieweit das Neue sogar Spaß machen kann, Chancen eröffnen kann.**
- **Reflektieren, dass das Neue (auch) zu den Pflichten gehört.**
- **Rechte/Pflichten-Reflexion (Erwartungen des Mitarbeiters an die Organisation, Erwartungen der Organisation an den Mitarbeiter)**
- **Notwendig ist auch eine regelmäßige Reflexion über Ist und Soll.**

Änderung wird stattfinden... / Menschen ändern ihr Verhalten

- wenn sie Vorbilder haben,
- wenn sie einen Nutzen sehen,
- wenn sie es in ein moralisches Grundprinzip von Fairness und Vertrauen einbetten können,
- wenn es automatisiert wird,
- wenn das alte Verhalten negativ sanktioniert wird (siehe Sicherheitsgurt) oder wenn
- das neue Verhalten positiv sanktioniert wird (Gehaltszuwachs, Karriere).
- klare Belohnung / Nutzen, wenn man das Verhalten ändert
- bei traumatischen Lebensereignissen, sofern Kraft vorhanden ist (man ist an die Wand gefahren und sucht neue Perspektiven)
- bei Änderung des Netzwerks (neue Interaktionspartner blockieren nicht mehr bzw. fördern sogar in eine bestimmte Richtung
- bei Veränderung in der Bedürfnishierarchie
- klare Bestrafung, wenn man das Verhalten weiterführt (Man kann natürlich auch eine Mischform wählen: negative Gewohnheiten negativ sanktionieren, zumindest aber nicht belohnen bzw. verstärken.)

Bücher zu Sozial-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie (Auswahl)

- Bierhoff, H.-W. & Frey D. (2006). Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Frey, D. & Greif, S. (Hrsg.). (1987). Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags Union.
- Frey, D., Graf Hoyos, C. & v. Rosenstiel, L. (2005). Wirtschaftspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D. & Graf Hoyos, C. (2005). Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D., & Irle, M. (Hrsg.). (1993). Theorien der Sozialpsychologie: Band I. Kognitive Theorien. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). (2002). Theorien der Sozialpsychologie: Band II. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Gruppen- und Lerntheorien. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). (2002). Theorien der Sozialpsychologie: Band III. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien. Bern: Huber.
- Frey, D. & v. Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2007). Enzyklopädie der Psychologie, Band 6, Wirtschaftspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2000). (Hrsg.). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Frey, D., Traut-Mattausch, E., Greitemeyer, T. & Streicher, B. (2006). Psychologie der Innovationen. Beitrag für Roman Herzog Institut e.V. München. Köln: Edition Agrippa.
- Hoyos, Graf, C. & Frey, D. (Hrsg.). (1999). Arbeits-, und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Rosenstiel, L. v. & Frey, D. (Hrsg.) (2007). Enzyklopädie der Psychologie, Band 5, Marktpsychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Buchbeiträge zu Führung und Center of Excellence (Auswahl)

- Frey, D., Kleinmann, M. & Barth, S. (1995). Intrapreneuring und Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung. 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel. 1272-1284.
- Frey, D. (1996). Notwendige Bedingungen für dauerhafte Spitzenleistungen in der Wirtschaft und im Sport: Parallelen zwischen Mannschaftssport und kommerziellen Unternehmen. In A. Conzelmann, H. Gabler & W. Schlicht (Hrsg.). Soziale Interaktionen und Gruppen im Sport. bps-Verlag: Köln. 3-28.
- Frey, D. (1996). Psychologisches Know-how für eine Gesellschaft im Umbruch - Spitzenunternehmen der Wirtschaft als Vorbild. In C. Honegger, J. M. Gabriel, R. Hirsig, J. Pfaff-Czarnecka & E. Poglia (Hrsg.): Gesellschaften im Umbau. Identitäten, Konflikte, Differenzen. Zürich: Seismo-Verlag. 75-98.
- Frey, D. (1998). Center of Excellence - ein Weg zu Spitzenleistungen. In P. Weber (Hrsg.). Leistungsorientiertes Management: Leistungen steigern statt Kosten senken. Frankfurt: Campus. 199-233.
- Frey, D., Brodbeck, F. & Schulz-Hardt, S. (1999). Ideenfindung und Innovation. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union. 122-136.
- Frey, D., & Schnabel, A. (1999). Change Management - der Mensch im Mittelpunkt. Die Bank - Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, 1. 44-49.
- Frey, D. (2000). Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht. In H. Mandl & G. Reinmann-Rothmeier. Wissensmanagement: Informationszuwachs? Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements. München: Oldenbourg. 73-92.
- Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2000). Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement. In D. Frey & S. Schulz-Hardt. (Hrsg.). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 15-46.
- Frey, D., Kerschreiter, R. & Mojzisch, A. (2001). Führung im Center of Excellence. In P. Friederichs & U. Althausen (Hrsg.). Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider. Neuwied: Luchterhand Verlag. 114-151.
- Frey, D., Jonas, E. & Greitemeyer, T. (2002). Intervention as a major tool of a psychology of human strength: Examples from organizational change and innovation. In L.G. Aspinwall & U.M. Staudinger (Eds.), A psychology of human strength: Perspectives on an emerging field. Washington, DC: American Psychological Association.

Buchbeiträge zu Führung und Center of Excellence (Auswahl neu)

- Frey, D., Kerschreiter, R., Winkler, M. & Gaska, A. (2004). Wie viel Moral braucht der Mensch? Die Bedeutung von Werten und ethischen Prinzipien bei der Führung von Mitarbeitern. In: H. Bohlander & M. Büscher (Hrsg.): Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten. DNWE Schriftenreihe, Folge 13, 49-69. München: Rainer Hampp Verlag.
- Kerschreiter, R., Raabe, B. & Frey, D. (2004). Work-Life Balance: Eine doppelte Herausforderung für Führungskräfte. In M. Kastner (Hrsg.): Die Zukunft der Work Life Balance (S. 305-322). Kröning: Asanger.
- Peus C., Traut-Mattausch E., Kerschreiter R., Frey D. und Brandstätter, V. (2004). Ökonomische Auswirkungen professioneller Führung. In: M. Dürndorfer & P. Friederichs (Hrsg.): Human Capital Leadership. 193-209. Hamburg: Murmann.
- Frey D., Peus, C. & Traut-Mattausch E. (2005). Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft? In: D. Kudernatsch & P. Fleschhut (Hrsg.). Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme. 351-378. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frey, D., Streicher, B., Kerschreiter, R. & Fischer, P. (2005). Psychologische Voraussetzungen für die Genese und Implementierung neuer Ideen: Grundlegende und spezifische personale und organisationale Faktoren. In M.A. Weissenberger-Eibl (Hrsg.): Gestaltung von Innovationssystemen. 101-136. Kassel: Cactus Verlag.
- Hron, J., Frey, D. Lässig, A. (2005). Change Management – Gestaltung von Veränderungsprozessen. 120-124. In D. Frey, L. v. Rosenstiel & C. Graf Hoyos (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Weinheim: Beltz.
- Frey, D., Oßwald, S., Peus, C. & Fischer, P. (2006). Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence: Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können. In: M. Ringlstetter, S. Kaiser & G. Müller-Seitz (Hrsg.): Positives Management. 237-265. Wiesbaden: Gabler: Edition Wissenschaft.
- Frey, D., Kaminski, S. & Greitemeyer, T. (2007). Ethikorientierte Führung und Center of Excellence Kulturen als Voraussetzung starker Marken. In: A. Florack, M. Scarabis & E. Primosch (Hrsg.): Psychologie der Markenführung. 297-320. München: Vahlen.
- Frey, D., Streicher, B. & Fischer, P. (2007). Centers of Excellence in Unternehmen: Konzepte und Realisierungsansätze und ihre Bedeutung für gesellschaftliche Institutionen. In: K. Heller & A. Ziegler (Hrsg.): Begabt sein in Deutschland. 318-335. Münster: LIT.
- Maier, G., Streicher, B., Jonas E. & Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In: D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.). Enzyklopädie der Psychologie, Band 6: Wirtschaftspsychologie. 810-845. Göttingen: Hogrefe.

Kurzvita von Prof. Dr. Dieter Frey

- Abitur 1966 Wirtschaftsgymnasium Rastatt
- Studium der Sozialwissenschaften (Psychologie, Ökonomie, Pädagogik und Soziologie) in Mannheim und Hamburg
- Diplom 1970 bis zur Habilitation: Mitarbeiter am interdisziplinären Sonderforschungsbereich der Universität Mannheim über Entscheidungsforschung (Beteiligung von Ökonomen, Juristen und Psychologen)
- Promotion 1973 über Verarbeitung selbstbedrohender Informationen
- Habilitation 1978 über Informationsverarbeitung bei Entscheidungen
- Von 1978 - 1993 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- 1988/89 Theodor Heuss Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York
- Seit 1993 Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München
- Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften
- Mitglied im Beirat von mehreren Fachzeitschriften und wissenschaftlichen Verlagen
- Gutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft
- Autor von ca. 400 wissenschaftlichen Artikeln, Buchbeiträgen, Büchern
- Deutscher Psychologie Preisträger 1998 (Psychologe des Jahres)
- 2000-2007 Dekan der Fakultät für Psychologie und Pädagogik an der LMU, München
- Seit 2003 Akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie
- Lehrbeauftragter ESMT (European School of Management & Technology, Berlin)