

Gute Führung im Zeichen des Fachkräftemangels im Pflegebereich

Humanistische Führung in Theorie und Praxis

Benediktbeuern, 10.06.15



Universität Regensburg

Prof. Dr. Peter Fischer

Lehrstuhl für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie

Fakultät Psychologie, Pädagogik und Sportwissenschaft

Wissenschaftliche Definition von Führung

“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)



Historischer Abriss der Führungsforschung

- 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

Was ist humanistische Führung?

- 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)

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

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

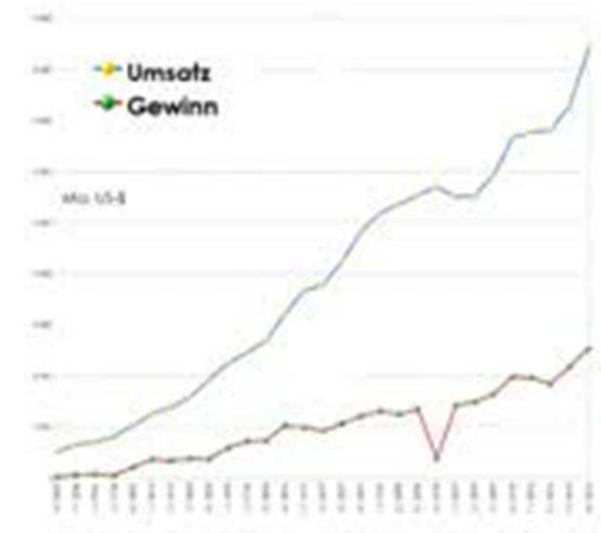
Warum humanistische Führung?

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



(Frey, 2010)

Warum wirken Soft Facts auf Hard Facts?

Psychologische Prozesse induziert durch humanistische

Führung:

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



Universität Regensburg

Prof. Dr. Peter Fischer
Lehrstuhl für Sozial-, Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie
Fakultät Psychologie, Pädagogik und Sportwissenschaft

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



Erwartungseffekte

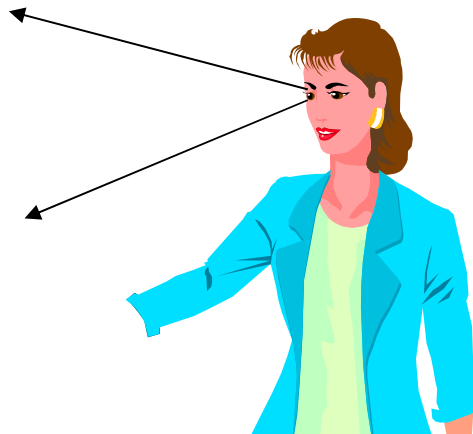
- Rosenthaleffekt
- Studie: „Der neue Chef“

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 seiner Perspektive.
- Jeder filtert die Informationen nach seinen Erwartungen, Hypothesen, Stimmungen.

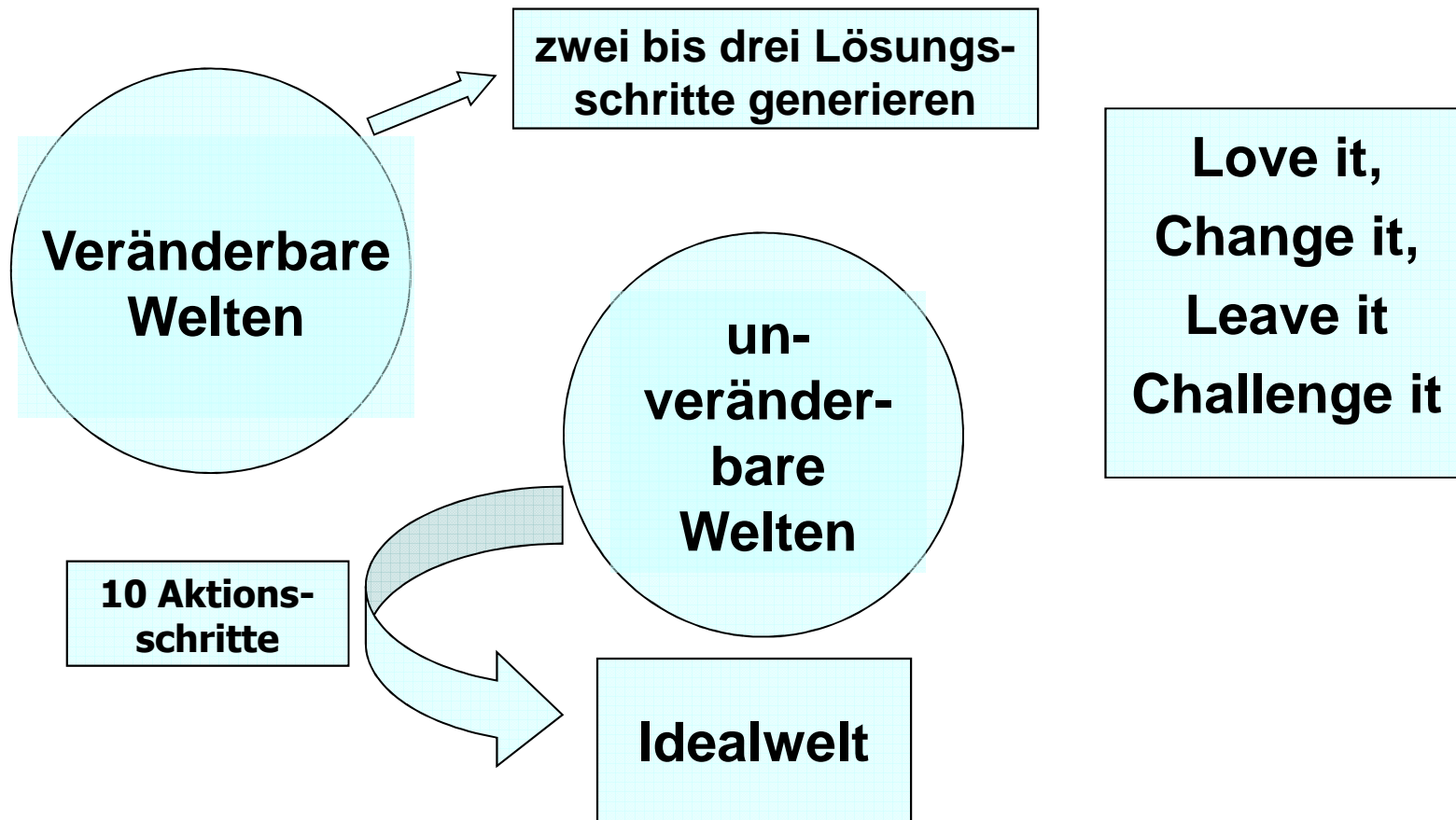


Ist das, was wir sehen, die ganze Realität oder sind wir nur zu egozentrisch?

Folge:

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)

Negativfokussierung

Schwächen,
Defizite

Nicht-
veränderbare
Welten

Risiken

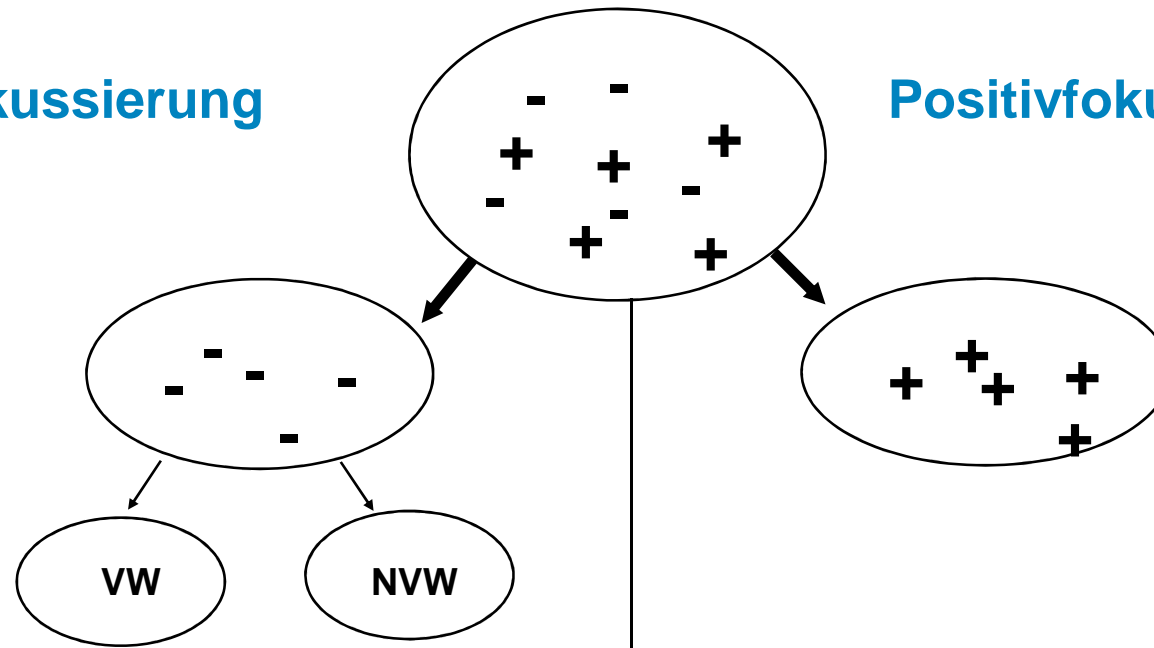
Ängste &
Sorgen

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

Selbstmanagement: Berücksichtigung von Werten und Sehnsüchten

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

Unternehmenskultur und Führungskultur:

- Orientierung geben
- Handlungsspielräume geben

a) Erfüllbare Sehnsüchte der Mitarbeiter

b) Nichterfüllbare Sehnsüchte der Mitarbeiter

Unternehmen Werte:
 Innovation
 Qualität
 Profitabilität
 Markterfolg

Feinadjustierung
 Flexibilität



Mitarbeiter Werte und Sehnsüchte nach:

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

**Wertschöpfung durch Wertschätzung
 Werte und wertorientierte
 Personalpolitik**

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

Das Prinzipienmodell der Führung von Frey (2010)

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.

Kulturen für ein Center of Excellence (Frey, 2005)

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

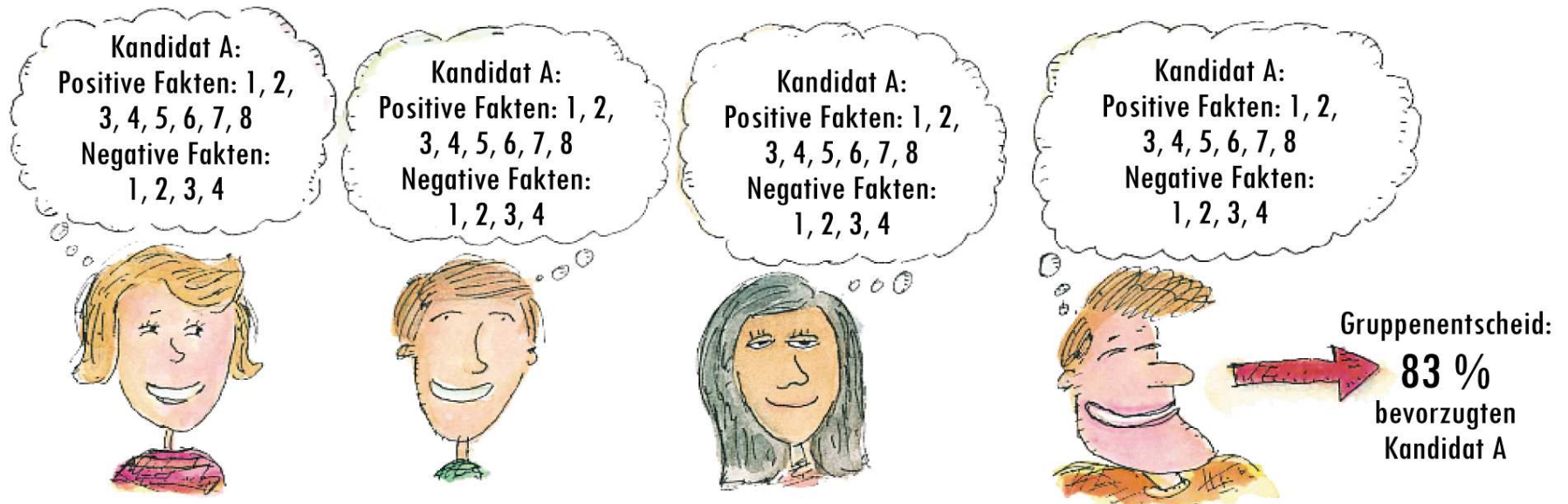
16. Adaptationskultur

17. Ethikkultur

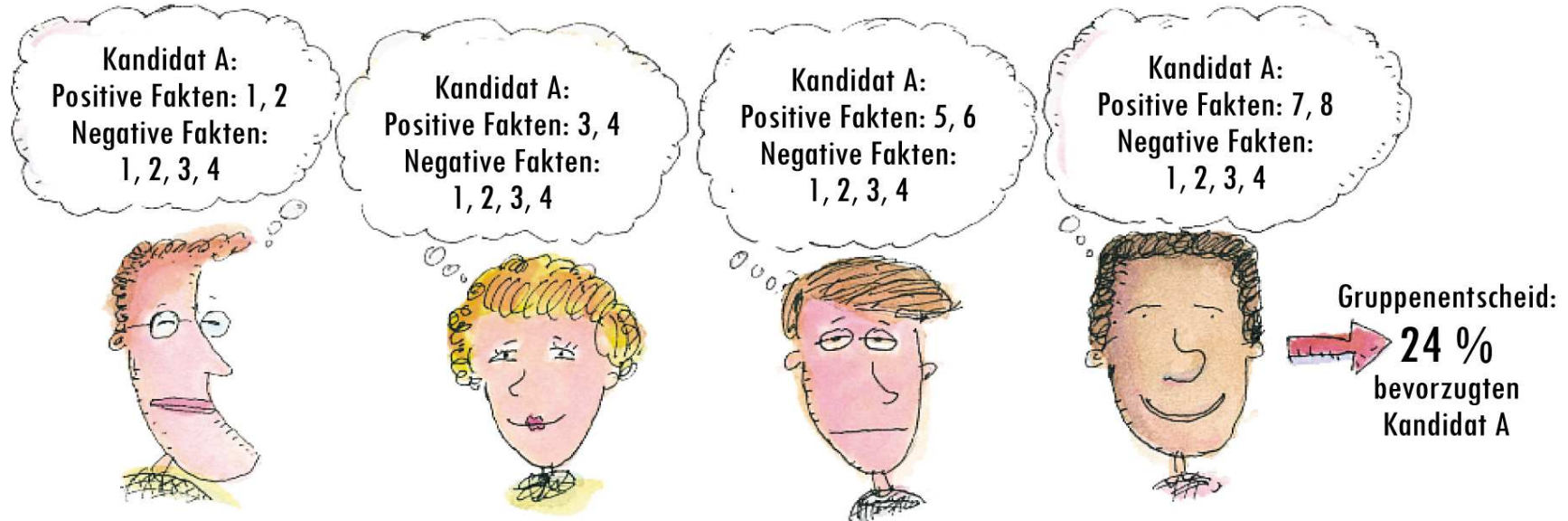
Führung von Gruppen: Chancen und Risiken!



Versuchsbedingung „gemeinsame Information“

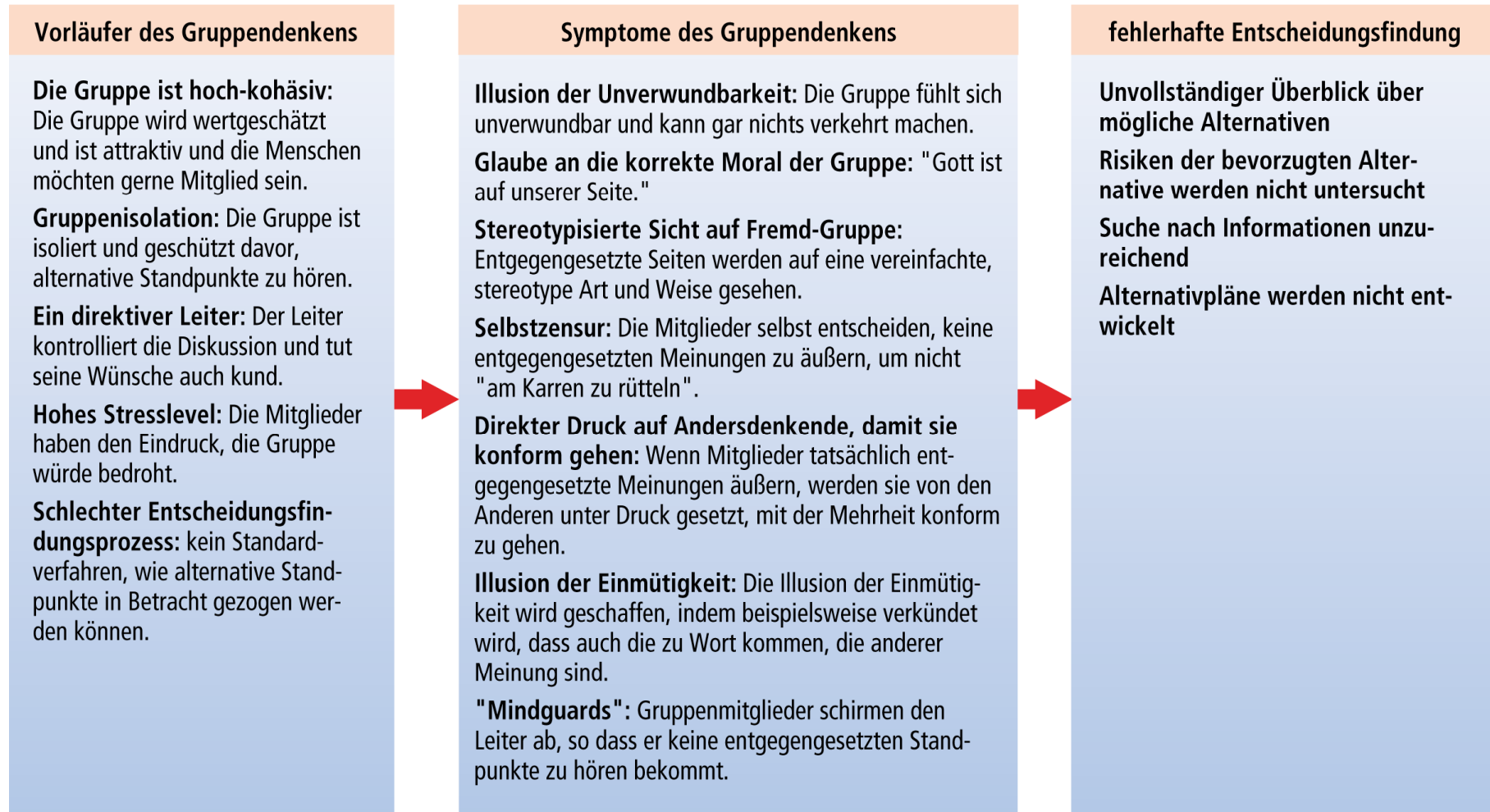


Versuchsbedingung „nicht gemeinsame Information“



Grafik 9.4: Wenn Menschen sich in Gruppen befinden, teilen sie dann auch die Infor-

Gruppendenken



Grafik 9.5: Gruppendenken: Voraussetzungen, Symptome und Konsequenzen. Unter manchen Umständen scheint es einer Gruppe wichtiger, die innere Kohäsion und die Solidarität aufrechtzuerhalten, als die Fehler

- **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

○ **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.**

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

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?
- **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?



Kurzvita von Prof. Dr. Peter Fischer

Prof. Dr. Peter Fischer
Lehrstuhl für Sozial-, Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie
Fakultät Psychologie, Pädagogik und Sportwissenschaft

- **1993 Bankkaufmann (IHK); Kreis- und Stadtparkasse Dachau**
- **Abitur 1997 Berufsoberschule Scheyern**
- **Studium der Psychologie an der LMU München (Diplompsychologe)**
- **Promotion 2001 über Entscheidungsprozesse und Informationsverarbeitung in Organisationen**
- **Habilitation 2006 über Informationsverarbeitung bei ökonomischen Entscheidungen, prosoziales Verhalten in Organisationen (venia legendi für das Fach Psychologie in seiner vollen Breite)**
- **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**
- **Ruf auf eine Professur für Wirtschaftspsychologie an der Universität Trier**
- **Von 2009-2011 Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Graz**
- **Seit 2011 Lehrstuhlinhaber (W3) für 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 zahlreichen wissenschaftlichen Artikeln, Buchbeiträgen, Sammelwerken**
- **Wissenschaftlicher Leiter der Consensus GmbH**
- **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**
- **Dozent an der TUM School of Management**



VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Mail:

peter.fischer@ur.de

peter.fischer@consensus-group.de

Mobil: 0049-176-32462994