

A close-up photograph of a person in a blue suit playing chess. The person's hands are visible, with one hand moving a white king piece. The chessboard is in the foreground, and the background is blurred. The lighting is soft, with a warm glow at the bottom of the image.

# Moderne Führung in Zeiten des Wandels – humanistische Führung für die Praxis



DÖRTHE DEHE  
Coaching Training Mediation



Brauchen wir  
neue Modelle?

# Moderne Führung in Zeiten des Wandels



# Humanistische Führung für die Praxis

Ethik,  
psychologisches  
Wissen, die soziale  
Beziehung  
„Führung“



# Moderne Führung?

- ❖ „Wir schauen noch zu intensiv auf Prozesse und Instrumente und weniger auf Haltungen und Kompetenzen. ...Führung funktioniert zukünftig nur noch, wenn die Führungskraft über sich selbst reflektieren kann.“

*(Katharina Heuer, Geschäftsführerin, DGFP,  
personalmagazin 06 / 16)*

- ❖ „Der Fokus auf Planen, Strukturieren, Organisieren und Ausführen genügt nicht, um Mitarbeiter zu motivieren.“

*(George Kohlrieser, Professor an der IMD Business School,  
personalmagazin 06/2016 )*

# Moderne Führung?

„Führungsfragen bekommen nicht die Beachtung, die sie verdienen. In der öffentlichen Arena diskutieren wir nur selten und oberflächlich, was gute Führung ist.“

*(Sauer & Prof. Cisik, Bundesverband der  
Personalmanager, HR-Perspektives 2013)*



# Moderne Führung?

Führung in Deutschland =  
weitgehend HR und  
Mitarbeiterorganisation und  
-anleitung.

Führung = sozialer Prozess,  
zwischen FK + MA, zwischen  
Kollegen, von sich selbst und  
des eigenen Chefs.  
→ Selbstreflexion und  
Persönlichkeitsentwicklung!

Bewusstsein stärken, dass  
hard facts unmittelbar mit  
soften Führungsthemen  
verknüpft sind!

**Beachtung der Kultur in einer Organisation ist wichtiger als jemals zuvor.**



# Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt

Individualisierung

Demografischer Wandel

Wertewandel (Generation Y, Z)

Mensch-Maschine-Interaktion  
(Robotik, Automatisierung)

Globalisierung

Veränderungsgeschwindigkeit

digitale Revolution

Disruption



# Kurzer historischer Abriss der Führungsforschung

Eigenschaftsbasiert

Situationsorientiert

Transaktional –  
transformational

Gruppenbasiert

Charismatisch,  
authentisch...

Humanistisch,  
ethikorientiert



# Was ist Führung?



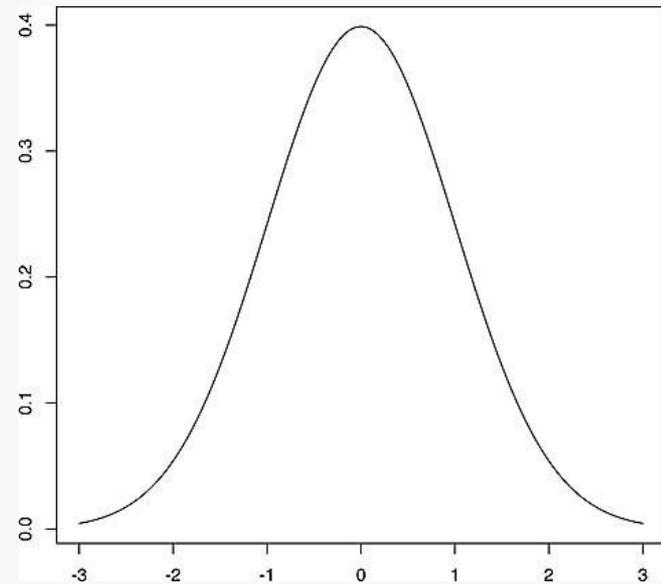
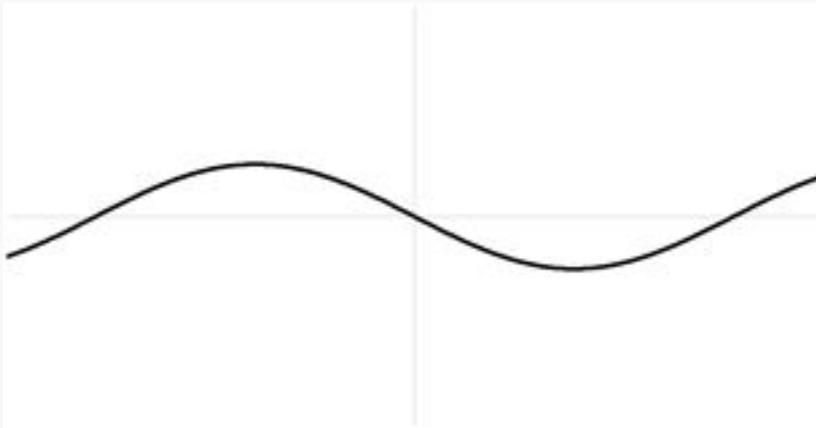
“Der Prozess, in dem ein Individuum Gruppenmitglieder beeinflusst, so dass sie inspiriert sind, ein Ziel zu verfolgen, das die Führungsperson als wichtig identifiziert hat.”

(Haslam, 2004)



# Was ist Führung?

2 Grundbedingungen:



# Humanistische Führung

1. Die Menschenwürde ist unantastbar.
  2. Der Mensch steht über der Ökonomie.
  3. Mit Ethik in der Unternehmenskultur und dem „gelebten“ Führungsverhalten zu höherem Umsatz, besseren Marktanteilen, höherem Commitment, geringeren Fehlzeiten...
- 
1. Führung funktioniert nur unter Berücksichtigung der Gesetze der wissenschaftlichen Psychologie.



# Unternehmenskultur- Was ist Kultur?

„Ein Muster grundlegender Annahmen

– erfunden, entdeckt oder entwickelt von einer vorgegebenen Gruppe, während diese lernt mit den Problemen der externen Adaption und internen Integration umzugehen –

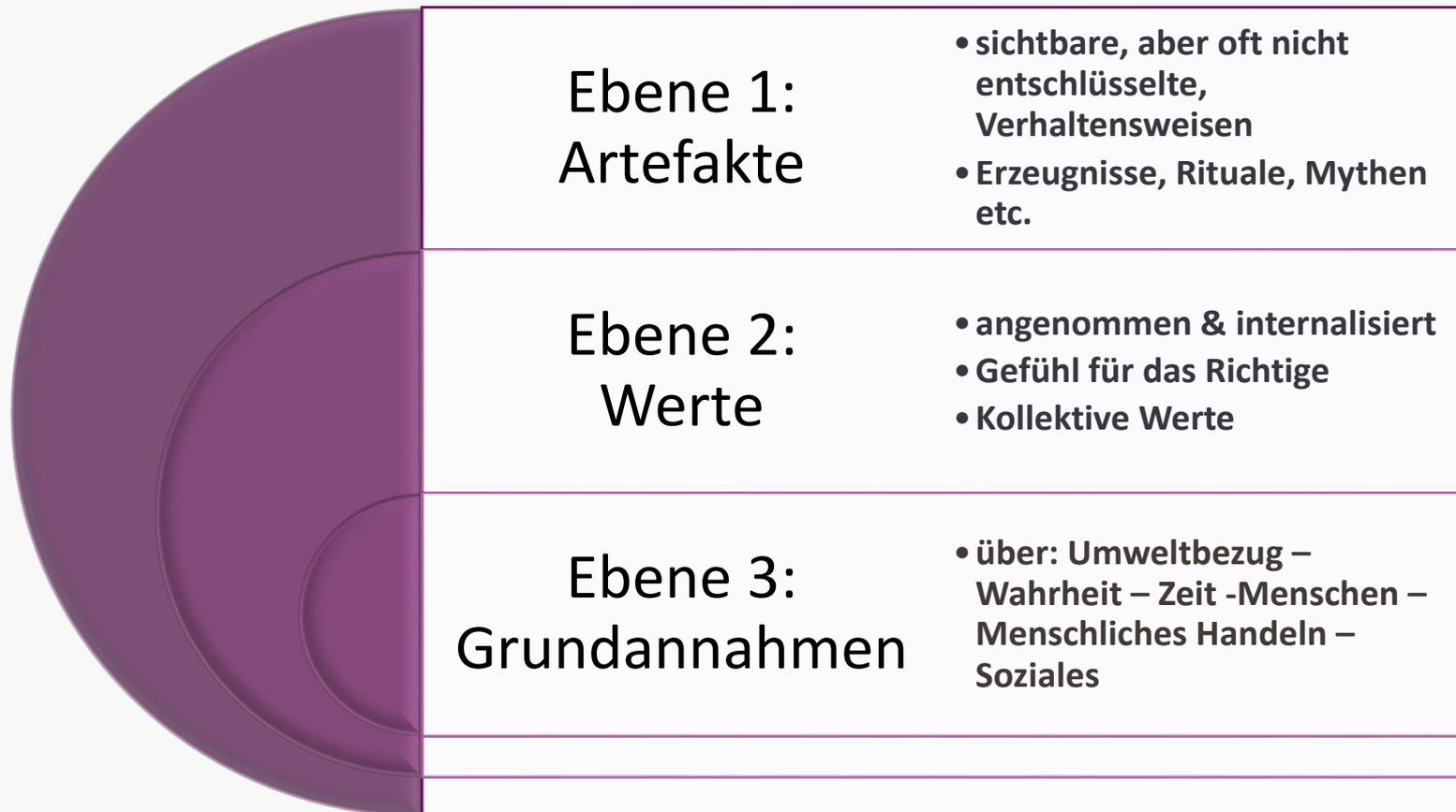
die gut genug funktionierten, um [von dieser Gruppe] als gültig angesehen zu werden, und die deshalb neuen Mitgliedern vermittelt werden als richtige Methode der Wahrnehmung, des Denkens und des Fühlens bezüglich dieser Probleme.“

– *Edgar Schein, 1985*



# 3-Ebenen-Modell der Kultur

(Schein, 1985)



# Ergebnisse der kulturorientierten Führungsforschung

## Dualitätsprinzip:

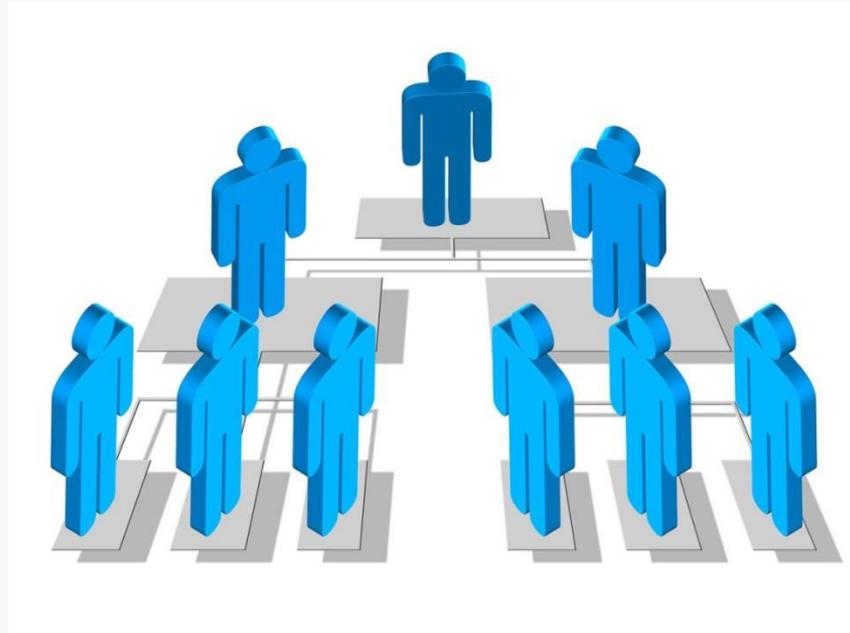
Unternehmenskultur entsteht aus dem gelebten Verhalten der Mitglieder, beeinflusst durch die gemeinsam geteilten Werte und Normen.

→ Sie wirkt andererseits auf deren Verhalten ein.

→ Sozialer Einfluss (prägendes Verhalten) der Führung



# Ergebnisse aus der Führungsforschung



Etwa 25 % der Effizienz von Führung werden durch die Kultur der Organisation beeinflusst.



# Humanistische Führungskultur? Organisationen brauchen:

- ✓ Unternehmenskultur & Führungsverhalten, die Leistung, Innovation und Menschenwürde fördern.
- ✓ Professionellen Umgang mit Menschen unter Berücksichtigung ihrer Sehnsüchte.
- ✓ Professionellen Umgang mit Menschen zur Erreichung intrinsischer Motivation – Arbeit soll möglichst Freude und Spaß machen.
- ✓ Das Wissen, in welche Richtung man führt:
  - a) Kundenorientierungskultur
  - b) Benchmarkkultur
  - c) Problemlösekultur
  - d) Fehlerkultur
  - e) Streit- und Konfliktkultur
  - f) Zivilcouragekultur
  - g) Implementierungskultur



# Humanistische Führungskräfte – Selbstreflexion & Selbstregulation



**Wer sich selbst nicht führen kann,  
kann auch andere nicht führen.**



**Sich selbst führen können – IST und SOLL spiegeln durch kritische Selbstreflexion**



**DÖRTHE DEHE**  
Coaching Training Mediation

**Man kann nicht nicht führen!**  
(Lutz von Rosenstiel)



**Nähe vs . Distanz**

**Erwartungseffekte**  
(Menschenbilder,  
Rosenthaleffekt...)

**Man kann nicht nicht führen!**

(Lutz von Rosenstiel)

**Projektionen**

**Eigene Wünsche,  
Sehnsüchte,  
Emotionen...**



# Die Wichtigkeit von Sinn und Vision

## (Frey)

Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.

Nichts hat Bestand, was nicht gut begründet werden kann.

Kann man seine eigene Arbeit in ein großes Ganzes einbetten?(Rädchen und Zahnradchen)

Menschen sind bereit, nahezu alles zu ertragen, wenn sie wissen warum (Sinn vermitteln).



# Weich Führen ist Führung

## Praktisches Handwerkszeug der humanistischen Führungskraft

Zuhören können

Fragen stellen können

Andere groß werden lassen können

Sich als Mentor fühlen

Sich selbst zurückstellen können

Nicht immer Recht haben müssen

Eigene Fehler und Schwächen zugeben können

Nicht den starken Max spielen

Positive und negative Gefühle zeigen können

Mitarbeiter an der langen Leine lassen

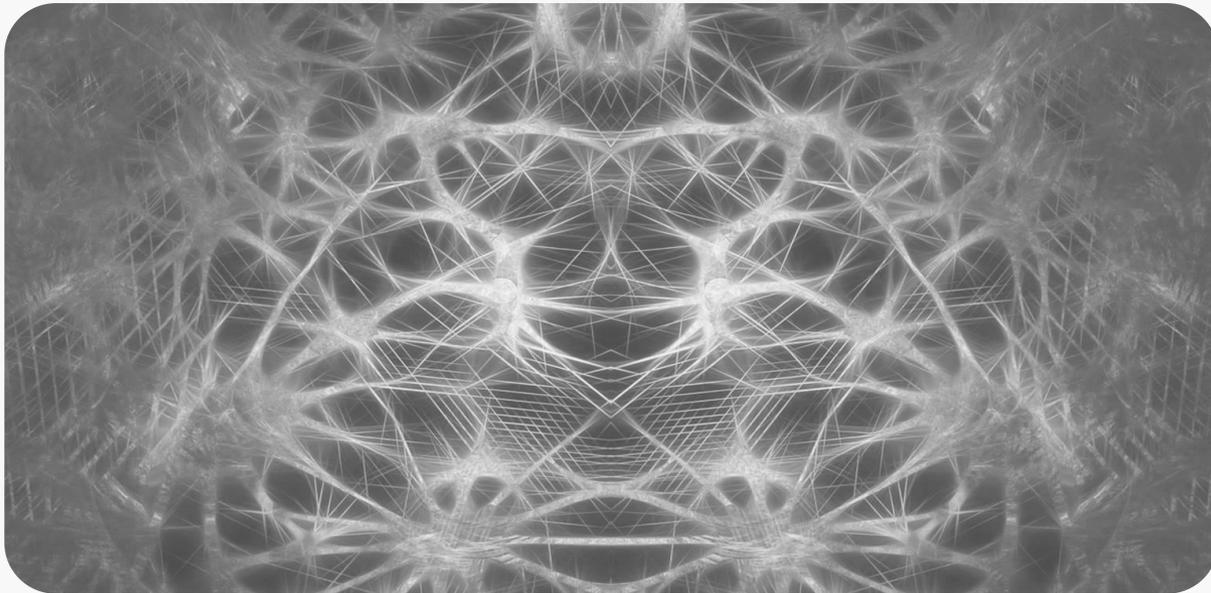
Sich auch für Privates interessieren

EQ = emotionale Qualitäten



Praktisches Handwerkszeug der  
humanistischen Führungskraft

## Was bedeutet für uns Menschen „Veränderung“?



Praktisches Handwerkszeug der  
humanistischen Führungskraft

Was ist üblicherweise **kennzeichnend**  
für **Situationen**, in denen wir  
**Veränderung** erleben?



# Handeln unter Unsicherheit & Risiko

Emotionen

Wie fühlen Sie sich in solchen Situationen?

Kognitionen

Was denken Sie in solchen Situationen?

Verhalten

Wie verhalten Sie sich in solchen Situationen?

Körperliche Reaktionen

Wie reagiert Ihr Körper in solchen Situationen?



Handeln unter  
Unsicherheit & Risiko

Der Mensch ist ein  
**Gewohnheitstier...**



...denn ohne  
Gewohnheiten wäre er  
heillos überfordert!



Handeln unter  
Unsicherheit & Risiko

Bindung

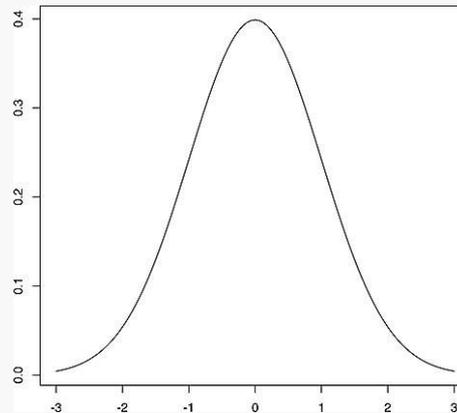


Stabilität

Sicherheit



# Das 2-6-2-Phänomen: Multiplikatorenansatz



**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.



# Praktisches Handwerkszeug der humanistischen Führungskraft

Zuhören können

Fragen stellen können

Andere groß werden lassen können

Sich als Mentor fühlen

Sich selbst zurückstellen können

Nicht immer Recht haben müssen

Eigene Fehler und Schwächen  
zugeben können

Nicht den starken Max spielen

Positive und negative Gefühle  
zeigen können

Mitarbeiter an der langen  
Leine lassen

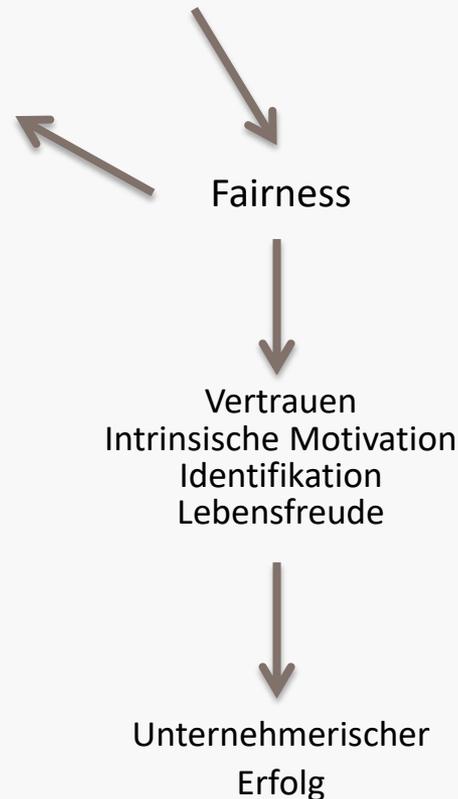
Sich auch für Privates interessieren

EQ = emotionale Qualitäten



## Ethikorientierte Führung und partnerschaftliche Unternehmenskultur

Klarheit und professionelle Kommunikation in Vision/Soll Ist-Zustand Strategie Ziele Verantwortlichkeiten

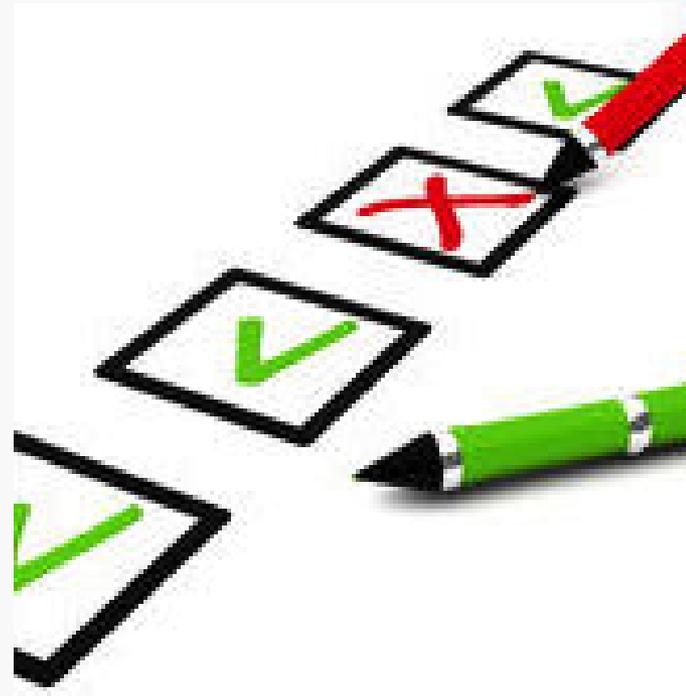


## Diktatorischer, menschenverachtender Führungsstil



# Fragebogen zum Verbesserungswesen

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



A scenic landscape featuring a calm, blue lake in the foreground that perfectly reflects the sky and the surrounding mountains. The mountains are rugged and rocky, with some green patches of vegetation. The sky is a clear, bright blue with scattered white clouds. The overall atmosphere is peaceful and serene.

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!**



# Quellenangaben:

- Brodbeck, F., Maier G. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). Theorien der Sozialpsychologie: Band II (S.327-363). Bern: Huber.
- 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. & Greif, S. (Hrsg.). (1987). Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags Union.
- Hoyos, Graf, C. & Frey, D. (Hrsg.). (1999). Arbeits-, und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Frey, D., Graf Hoyos & v. Rosenstiel, L. (2005). Wirtschaftspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D. & Graf Hoyos (2005). Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D. & Bierhoff, H.-W. (2006). Handbuch Sozial- und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe.

