



BRAUCHEN UNTERNEHMEN EINE NEUE FÜHRUNGSKULTUR?  
*ODER*  
DIE KULTUR BIN ICH!

M.SC. PSYCH. DÖRTHE DEHE

SEMINARREIHE  
„FÜHRUNG“

- Führung in der Krise?
  - Herausforderungen in der modernen Welt
- Was ist Führung?
- Was ist Kultur?
  - 3-Ebenen-Modell
- Ergebnisse aus der kulturorientierten Führungsforschung
- Was brauchen Unternehmen?
- Wichtige Basics einer Führungskraft
- Führung kraft Amt und Machtmitteln vs. Führung durch Persönlichkeit
- Sinn
- Loben
- Feedback
- Führungskraft
  - Woher weiß ich, welches Vorbild ich bin?
  - Woher weiß ich, wie gut ich führe?
- Fragebogen zum Verbesserungswesen



Agenda!

**DÖRTHE DEHE**  
**M. SC. PSYCHOLOGIE**

DIPL. RECHTSPFLEGERIN (FH)

COACH & MEDIATORIN  
(FREIE UNIVERSITÄT BERLIN)

STRESSMANAGEMENT-TRAINERIN (HOCHSCHULE POTSDAM)

TRAINERIN FÜR PMR  
(HOCHSCHULE POTSDAM)

COACHING | TRAINING | MEDIATION

info@doerthedehe.de | www.doerthedehe.de

# FÜHRUNG IN DER KRISE?

- ❖ „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)*

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

*(George Kohlrieser, Professor an der IMD Business School)*

# FÜHRUNG IN DER KRISE?

„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)*

# HERAUSFORDERUNGEN IN DER MODERNEN ARBEITSWELT

Individualisierung

Demografischer Wandel

Wertewandel (Generation Y, Z)

Mensch-Maschine-Interaktion (Robotik, Automatisierung)

Globalisierung

Veränderungsgeschwindigkeit

digitale Revolution

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 soft facts  
zu hard facts führen!

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

# FÜHRUNG IN DER KRISE?

# 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 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 AUS DER KULTURORIENTIERTEN FÜHRUNGSFORSCHUNG

## Dualitätsprinzip:

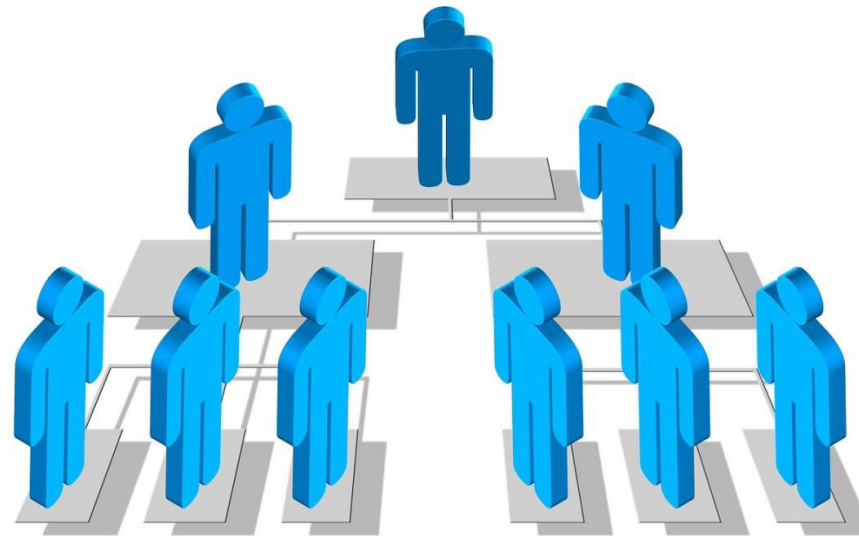
Unternehmenskultur entsteht aus dem gelebten Verhalten der Mitglieder, beeinflusst durch die gemeinsam geteilten Werte und Normen.

Sie wirkt andererseits auf deren Verhalten ein.



**Sozialer Einfluss (prägendes Verhalten) der Führung**

# ERGEBNISSE AUS DER KULTURORIENTIERTEN FÜHRUNGSFORSCHUNG



Die „EINE“ Organisationskultur gibt es nicht, sondern ein Zusammenwirken verschiedener Subkulturen.

# UNTERNEHMEN BRAUCHEN ...

- Förderung von Leistung, Innovation und Menschenwürde
- professionellen Umgang mit Menschen unter Berücksichtigung ihrer Sehnsüchte.
- Arbeitsplätze, an denen mit Freude und Spaß geleistet werden kann.
- Kundenorientierung
- Fehlerkultur
- Feedbackkultur



**HUMANISTISCHE FÜHRUNG**



WAS IST ALSO AUSGANGSPUNKT FÜR EINE FÖRDERLICHE KULTURENTWICKLUNG?

# SINNVOLL IST FÜHREN DURCH FRAGEN:

- Welche Sehnsüchte haben Sie am Arbeitsplatz?
  - Was ist Ihnen am Arbeitsplatz wichtig?
  - Was ist Ihnen nicht wichtig?
- 
- Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Organisation?
  - Was glauben Sie, welche Erwartungen Ihre Organisation an Sie hat?
  - Welche Erwartungen hat Führung an die Mitarbeiter der Organisation?
  - Welche Erwartungen haben die Mitarbeiter an die Führung?

# WICHTIGE BASICS EINER FÜHRUNGSKRAFT



Fachkompetenz vs. Sozialkompetenz

Durchsetzungsvermögen vs. Empathie:  
Mitgefühl und Rücksichtnahme

Oft ist es ein Misfit an inneren Werten, wodurch Führungskraft verliert.

# FÜHRUNG KRAFT AMT UND MACHTMITTELN VS. FÜHRUNG DURCH PERSÖNLICHKEIT

## Machtmittel von Führung

Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht,  
Informationsmacht, Expertenmacht usw.

Je unkündbarer Mitarbeiter und je  
schwieriger die Rahmenbedingungen,  
umso wichtiger die Persönlichkeit der  
Führung.





WER SICH SELBST NICHT FÜHREN KANN, KANN AUCH ANDERE NICHT FÜHREN.

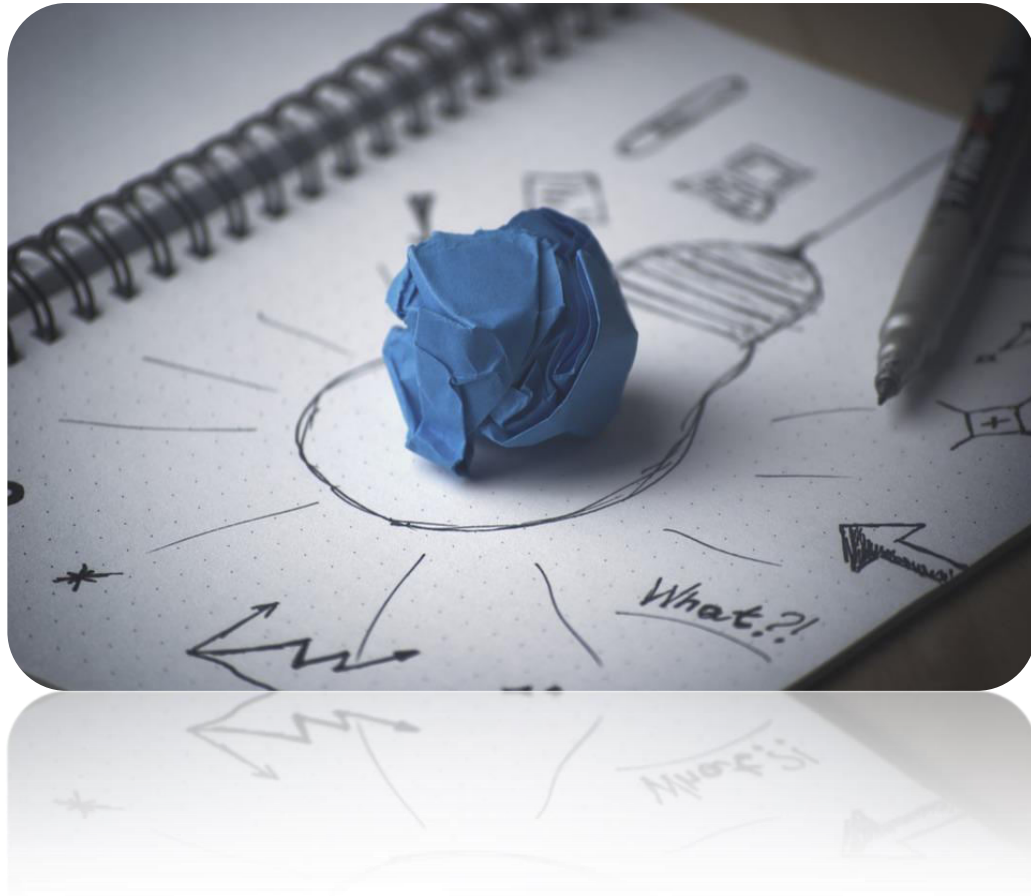


**Sich selbst führen können –  
IST und SOLL spiegeln durch  
kritische Selbstreflexion**

# MENSCHENBILDER VON FÜHRUNG

## Erwartungseffekt - Hypothese:

Jeder Chef verdient den Mitarbeiter, den er hat.



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?

Menschen sind bereit, nahezu alles zu ertragen, wenn sie wissen, warum.

**SINN**

## Unterschiedliche Facetten des Lobens:

- ❖ Dankeschön für ...
- ❖ Super gemacht, wie Sie ...
- ❖ Prima, weiter so mit ...
- ❖ Ich finde, Sie haben ... sehr gut gemacht
- ❖ Ich bin vollstens mit Ihnen zufrieden, wie Sie ...

Entscheidend sind Wertschätzung  
und Anerkennung.

Lob soll ehrlich und echt sein.

Lob bezieht sich (wie Kritik)  
immer auf Verhalten.



LOBEN

# FEEDBACK (KYBERNETIK)

= Rückkopplung, Rückmeldung von Informationen



„Im Mittelpunkt steht die Gegenüberstellung eines **angestrebten Zustandes**, dem **Sollwert** und der **aktuellen Situation**, dem **Istwert**.“

(Weigelt & Steggemann, 2010)

## WAS IST DAS SOLL?

# FEEDBACK-THEORIE

Feedback ist dann sinnvoll, wenn es als Rückmeldung zur Überprüfung und Veränderung des eigenen Verhaltens nützlich ist.

Um diese Funktion sicherzustellen muss Feedback ...

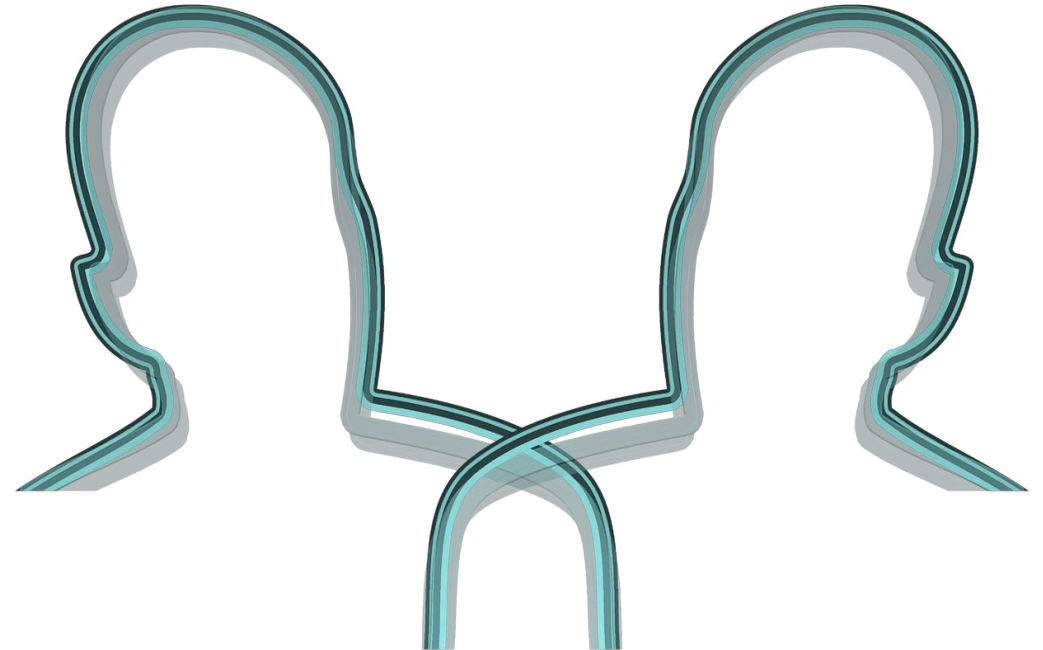
- ① verständlich sein
- ② verletzungsfrei sein
- ③ muss vom Feedback-Nehmer gehört und angenommen werden



# FEEDBACK-GEBER-REGELN

## Konstruktives Feedback erfolgt in zwei Schritten:

1. Bewertungsfreies Beschreiben der Verhaltensweise, die beobachtet wurde.
2. Hinzufügen, wie das Verhalten auf mich gewirkt hat und weshalb es für mich relevant ist.



# FEEDBACK-NEHMER-REGELN



**Förderliche innere Haltung**, die z. B. von solchen Gedanken geprägt ist:

Aha, ich mache also ... . Das ist mir noch gar nicht aufgefallen. Ich bemühe mich in Zukunft stärker, darauf zu achten.

Danke, dass Sie mir das gesagt haben.

...



# 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 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

# DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS VORBILD

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

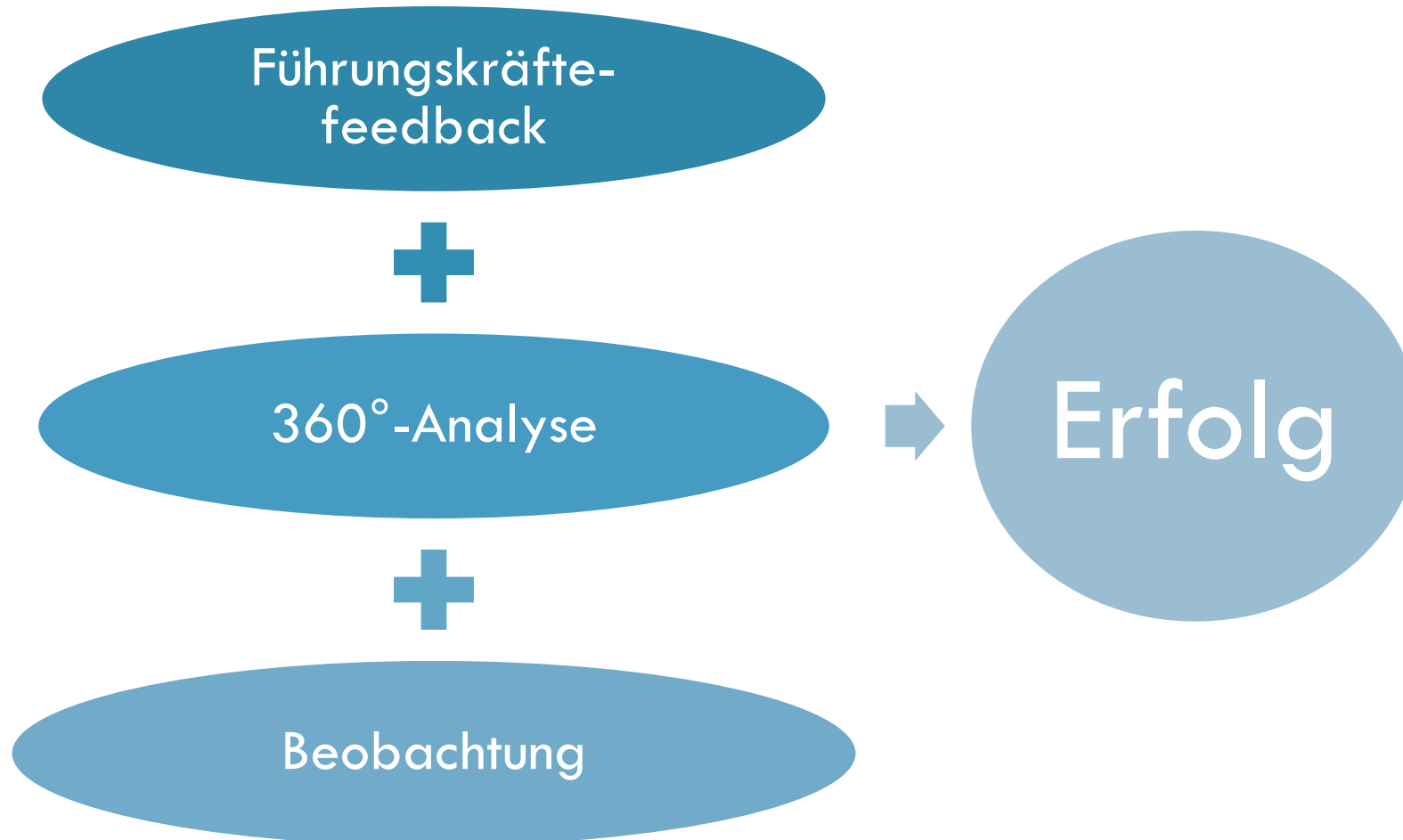
**Vorbild ist alles, ohne Vorbild läuft nichts.**

# WOHER WEIß ICH, WELCHES VORBILD ICH BIN?

## Fragen:

- Was läuft gut, was nicht in unserer Abteilung?
- Was würden Sie genauso wie ich machen, was anders?
- Was würden Sie tun, 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 mein Verhalten blockiert oder gar verletzt?
- Wo ist und war Wort und Tat bei mir nicht in Übereinstimmung?

# „FÜHRUNGS-CONTROLLING“ - WOHER WEIß ICH, WIE GUT ICH FÜHRE?



# DIE FORMULIERUNG VON SPIELREGELN

Leistungsspielregeln

Verhaltensspielregeln

(Kommunikation, Kooperation, Sicherheit)



# 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?





A wide-angle photograph of a serene mountain landscape. In the foreground, a calm, deep blue lake perfectly reflects the sky and the surrounding mountains. The sky is a clear, vibrant blue, dotted with soft, white cumulus clouds. The mountains in the background are rugged and steep, with rocky peaks and some patches of green vegetation on the lower slopes. The overall scene is peaceful and majestic, with the reflection in the water creating a symmetrical, dreamlike effect.

**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.