

Immer härter, immer kälter – muss die Arbeitswelt so sein?

Oder: Über den Zusammenhang zwischen ethikorientierter Führung, partnerschaftlicher Unternehmenskultur, Fairness, Vertrauen und Aktivierung von Humankapital, Innovation und unternehmerischem Erfolg

Dialog im Bayerischen Landtag 7. November 2006

Organisator Alois Glück, Präsident des Bayerischen Landtags

Prof. Dr. Dieter Frey
Institut für Sozial- und Wirtschaftspsychologie
Ludwig-Maximilians-Universität München,
Leopoldstr. 13, 80802 München
Tel. 089/2180-5181, Fax: 089/2180-5238
E-mail: frey@psy.uni-muenchen.de
Akademischer Leiter der Bayerischen Eliteakademie

Ist-Analyse der Arbeitswelt

- Sie wird immer härter, immer kälter, aber es muss nicht so sein.
- Schlechte Mitarbeiterführung – Keine Ausbildung in Mitarbeiterführung
- Schlechte Unternehmensführung – Keine Ausbildung in Unternehmensführung
- Oft keine Vision, kein Konzept

Negativbeispiele

- Menschen werden instrumentalisiert,
- Menschen werden ausgetauscht
- Menschen werden als Ware behandelt
- Menschen werden als Kostenfaktor behandelt

Schlechte Vorbilder

- Zu wenig gute Vorbilder in Politik und Wirtschaft.
- Autismus: zu weit weg von Mitarbeitern und Kunden
- Nöte des kleinen Mannes werden nicht erkannt
- Durch schlechte Vorbildfunktion verlieren auch Werte wie Demokratie, soziale Marktwirtschaft an Akzeptanz in der Bevölkerung

Konsequenz:

- Wer seine Mitarbeiter schlecht behandelt, braucht sich nicht wundern, wenn er selbst auch schlecht behandelt wird.

Konsequenz:

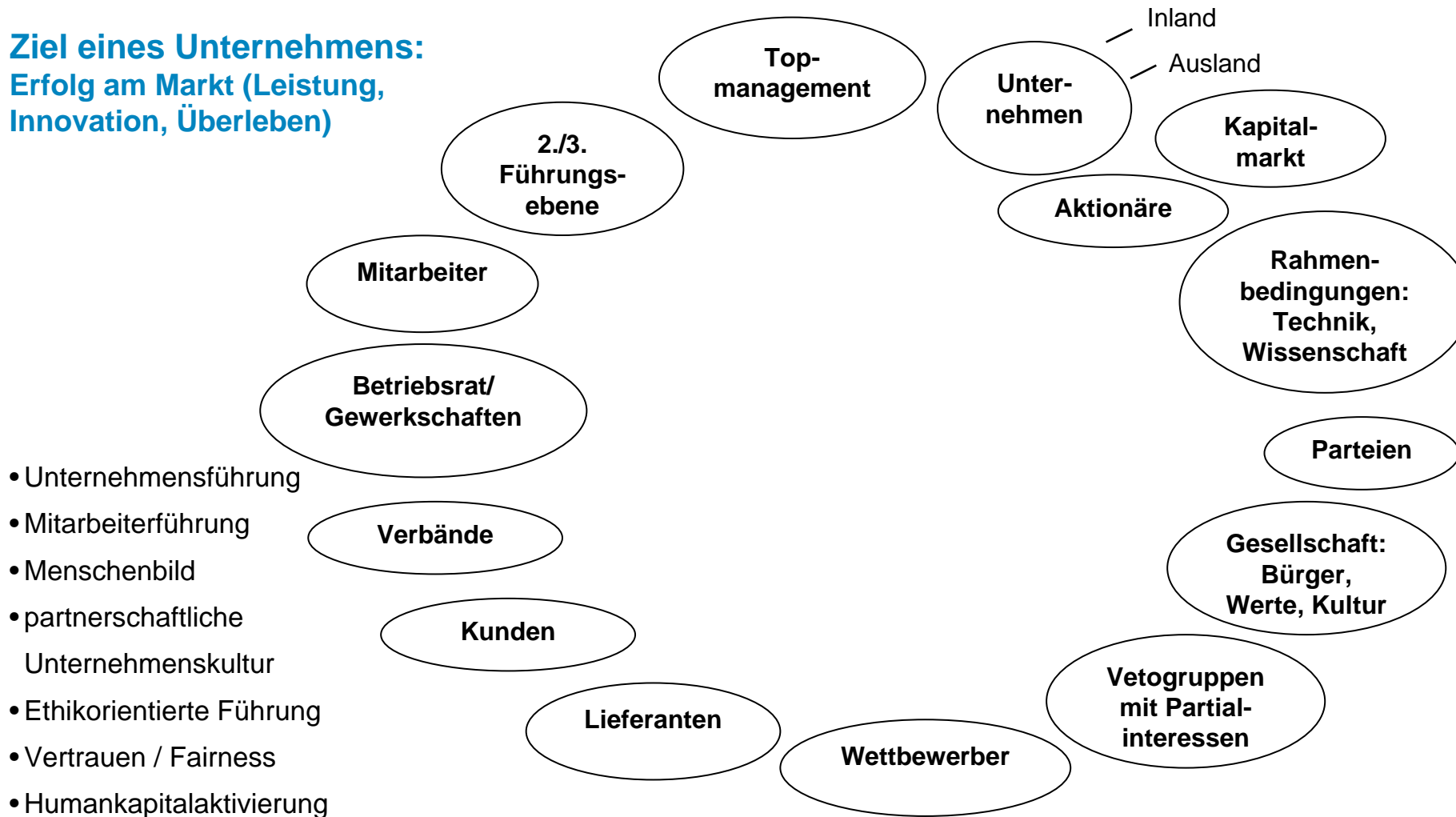
- „Wenn die glauben, sie führen, tun wir so als ob wir arbeiten.“ Nur 12% der deutschen Mitarbeiter sind hochengagiert (nach der Gallup-Umfrage); 70% machen Dienst nach Vorschrift

Ziel/Vision der BRD in einer globalisierten Welt:

Lebensstandard wahren; Demokratie (offene Gesellschaft); ökologische, soziale Marktwirtschaft

Ziel eines Unternehmens:

Erfolg am Markt (Leistung, Innovation, Überleben)



- Unternehmensführung
- Mitarbeiterführung
- Menschenbild
- partnerschaftliche Unternehmenskultur
- Ethikorientierte Führung
- Vertrauen / Fairness
- Humankapitalaktivierung

Sind Wirtschaftsmanager Versager?

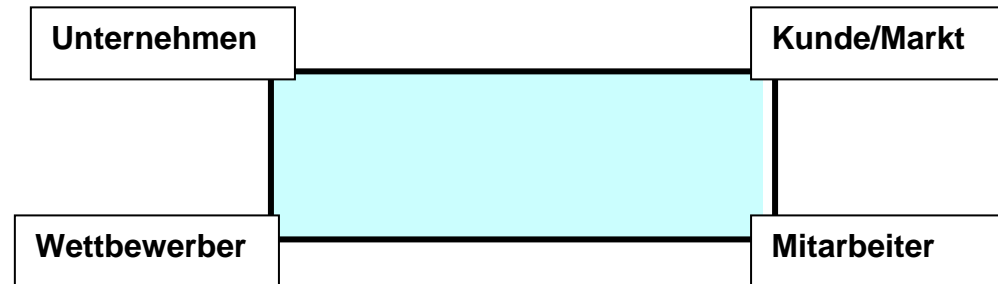
Sicherlich gibt es Versagen in der Wirtschaftselite

- Managementfehler
- Schlechte Mitarbeiter- und Unternehmensführung
- Insensitivität bei Bekanntgabe von Mitarbeiterabbau und Gewinn, geschäftlichem Misserfolg und gleichzeitigen Gehaltserhöhungen
- Fehleinschätzung von Kunden, Märkten, usw.

Andererseits gilt, Entscheidungen oder Unsicherheit in schwierigen Zeiten sind immer mit Risiken und Fehlern behaftet.

Deutschland kann vom Management seiner Wirtschaft nicht so schlecht sein, sonst wären wir nicht Exportweltmeister und wären nicht in vielen Schlüsselindustrien führend.

Zielkonflikte transportieren



Die Zielkonflikte müssen transparent gemacht werden:

1. Das Unternehmen muss langfristig auf dem Markt überleben.
2. Die Markt- und Kundenerfordernisse müssen erfüllt werden.
3. Man muss gleich gut oder besser als der Wettbewerber sein.
4. Die Mitarbeiter müssen Beschäftigung haben.

Es ist notwendig diese Zielkonflikte transparent zu machen.

Zielkonflikte bei Verantwortung – Beobachter sein ist leichter als Akteur – Handlungsempfehlungen sind schwierig!

- Global Player zwischen Weltmarkt und Heimatland
- Vaterlose Gesellen oder verantwortungsvolle Bürger
- Verantwortung für Deutschland vs. Verantwortung für den Auslandsstandort
- Hört Solidarität und Verantwortung an den Landesgrenzen
- Global Player müssen auf dem globalen Weltmarkt überleben und können sich keine Strukturschwächen leisten
- Nicht nur Unternehmen stellen sich dem globalen Wettbewerb, sondern jeder einzelne Mitarbeiter

Drei Vs: Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung – für Werte, Zivilcourage, Leistung/Innovation/Erfolg

1. Vorbild

- Banduras Forschung über Modelllernen
- Milgram-Untersuchung: Vorbild reduziert Gehorsamsquote bei tödlichen Schocks von 85% auf 52%
- Vorbild sowohl im positiven Bereich (Lobkultur) wie im negativen Bereich (Menschenrechtsverletzungen)

2. Verantwortung für sich, Mitarbeiter, Unternehmen, Gesellschaft

3. Verpflichtung zum Handeln wegen Position, Privilegien, Talenten, Gaben

Für was gelten die der Vs?

a. **Werte:** Wertekanon, Wertekonsens, Weltethos, berühmte Philosophen

Wahrung des Lebensstandards, Überleben einer Organisation, Wahrung von sozial-ökologischer Marktwirtschaft, Demokratie (offene Gesellschaft)

Menschenbild (wie geht man mit Menschen um?) – ethisch-moralische Standards

Unternehmensführung und Menschenführung: Fairness, Vertrauen, Partizipation, Kommunikation, partnerschaftliche Unternehmenskultur – ethikorientierte Führung

b. **Zivilcourage:** Einstehen für Werte, dort wo sie verletzt werden

c. **Leistung, Innovation und Erfolg:** Multiplikator, Promotor für förderliche Bedingungen für Leistung, Innovation und Erfolg

Das Positive

- **Es gibt viele positive Ausnahmen**
- **Die Produktivität in Deutschland ist weltweit am größten.**
- **Wir sind Exportweltmeister und dies kommt nicht zufällig.**
- **Ganz so schlecht kann das Topmanagement der deutschen Wirtschaft nicht sein.**
- **Man soll auch nicht zu viel jammern über das Schlechte.**

Wie muss ich die Arbeitswelt gestalten in einer globalisierten Welt, dass es zwar härter wird, aber nicht notwendigerweise kälter.

- Wichtig ist, wie man Mitarbeiter behandelt
 - Menschenwürde nicht verletzen; Man muss immer Menschenfreund bleiben
 - Auch die Schwachen müssen einen Platz haben.
 - Sonst sehen die Beobachter ganz klar, wie sie später selbst behandelt werden (Man sieht sich im Leben mehrmals).
 - Menschen fair behandeln
- Prinzipienmodell der Führung umsetzen: ethikorientierte Führung
- Zentrale Center of Excellence-Kulturen umsetzen

Ethikorientierte Führung

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

Fairness

Vertrauen
Intrinsische Motivation
Identifikation
Lebensfreude

Unternehmerischer
Erfolg

Diktatorischer, menschenverachtender Führungsstil

Befehl und Kälte

Misstrauen
Dienst nach Vorschrift
Verachtung

Kein oder
kurzfristiger
unternehmerischer
Erfolg

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

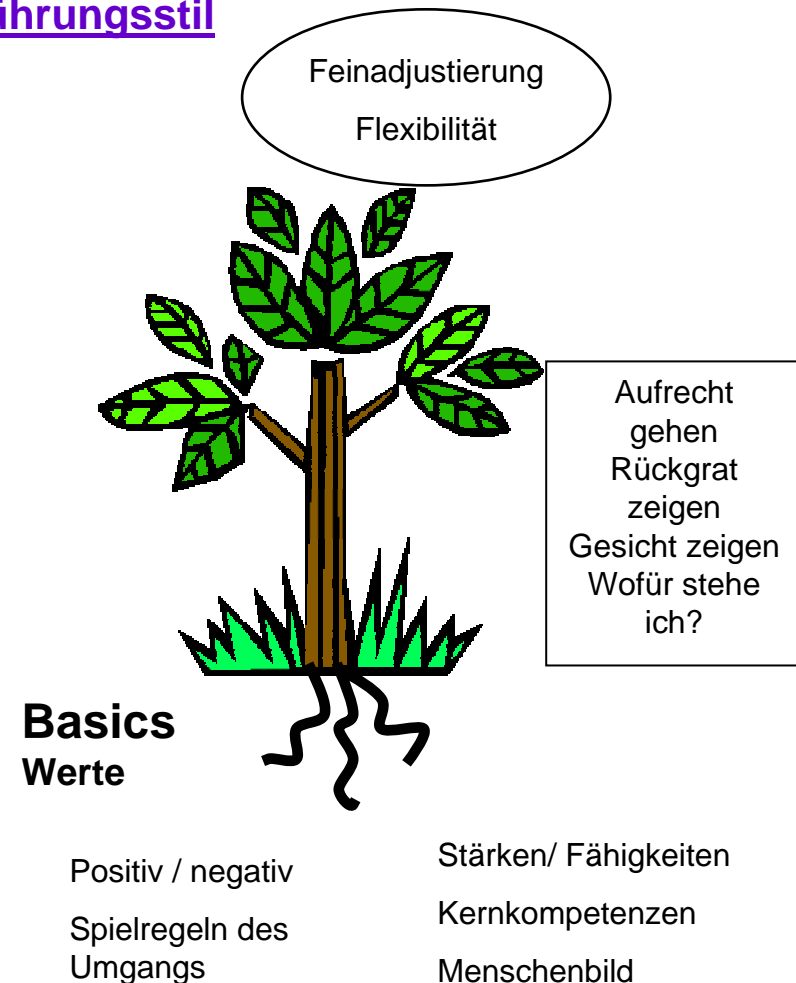
- Marktanteil
- Umsatz
- Gewinn
- Externe Kundenbewertung
- Engagement bei Meetings
- Lernen in der Freizeit
- Gegenseitige Hilfe und Unterstützung
- Stolz gegenüber der eigenen Gruppe und dem Unternehmen
- Identifikation
- Gegenseitiges Vertrauen

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.

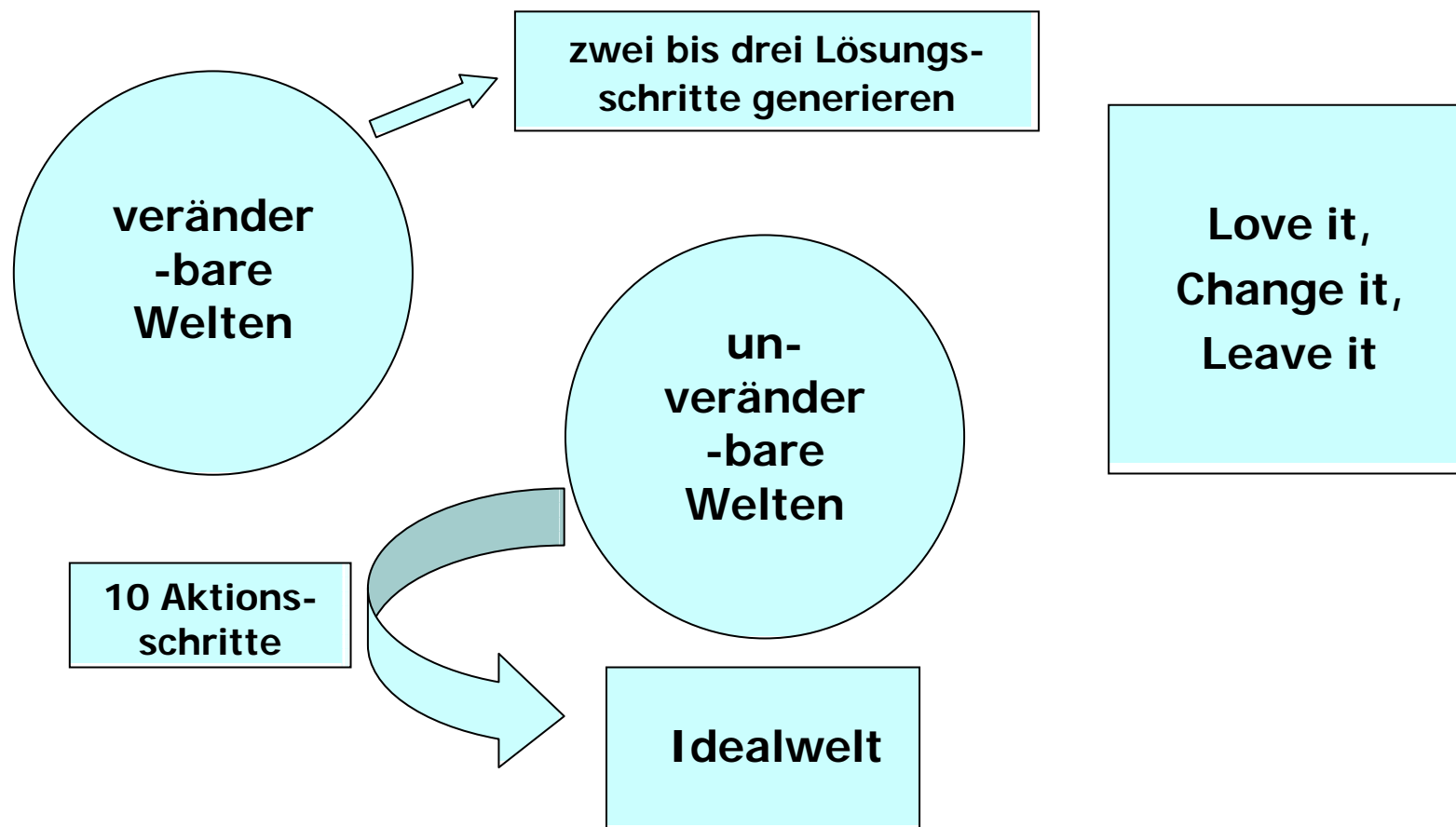
Ethikorientierte Führung - Humanistischer Führungsstil

Ich stehe für:

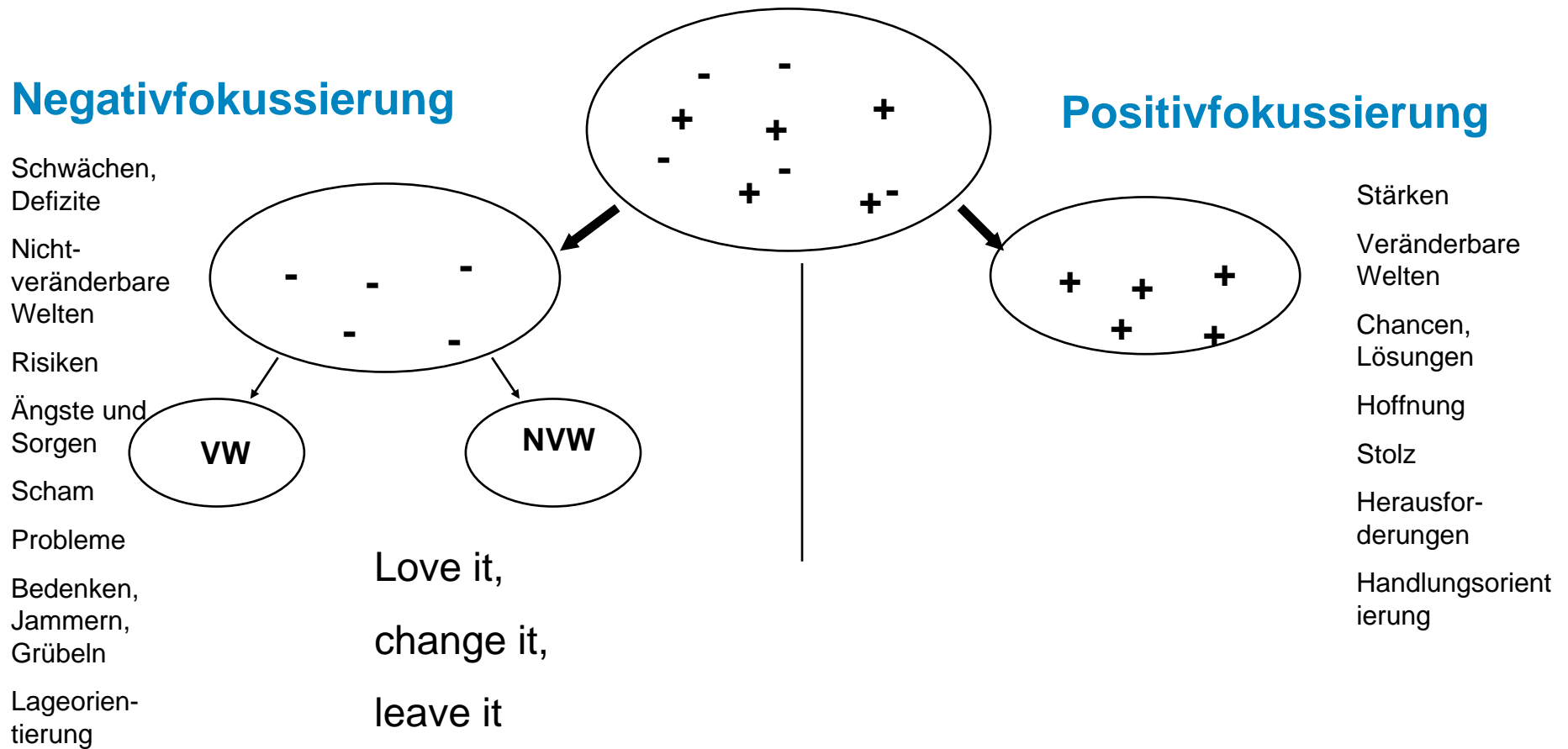
- Innovation und Leistung mit Menschenwürde
- Fairness und Vertrauen
- Transparenz
- Wertschätzung
- Verankerung an den zentralen Grundwerten des Humanismus und der Aufklärungsphilosophie (Kant, Lessing, Popper, Jonas, Schweitzer)
- persönliche Integrität und Authentizität
- Nicht-Käuflichkeit
- Positives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



Veränderbare und nicht veränderbare Welten



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

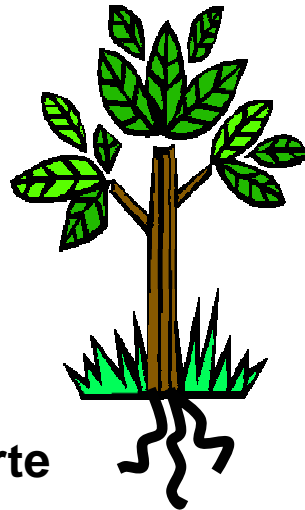


Verantwortung von Führung

Führungskultur

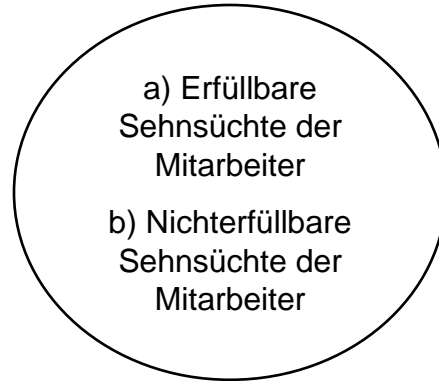
Kapitän und Coach

Tough on the issue, soft on the person

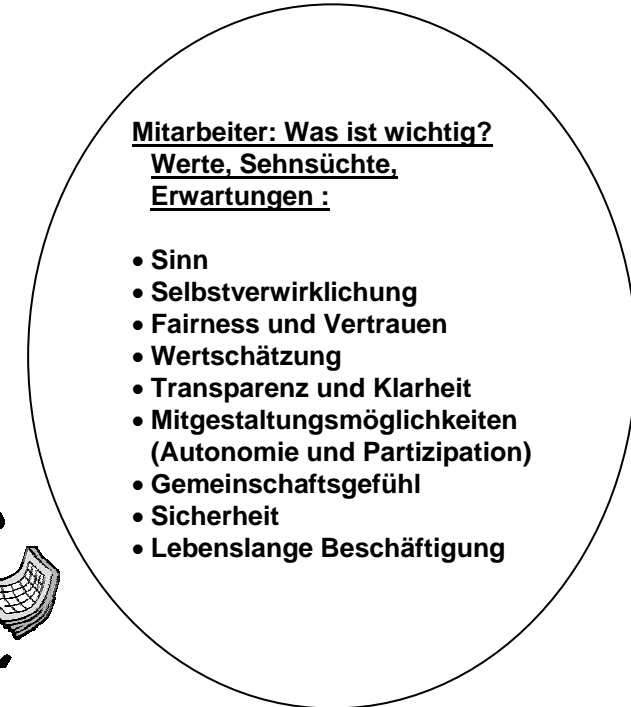


Werte

Organisationskultur und Werte
Erfolg, Innovation, Qualität

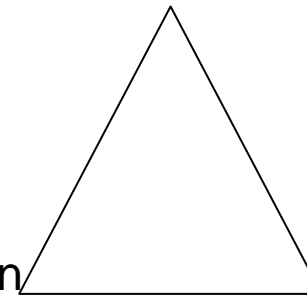


Wertschöpfung durch Wertschätzung



Führung

Organisation



Mitarbeiter

Das Prinzipienmodell der Führung 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

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.

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.

Tough on the issue, soft on the person

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:

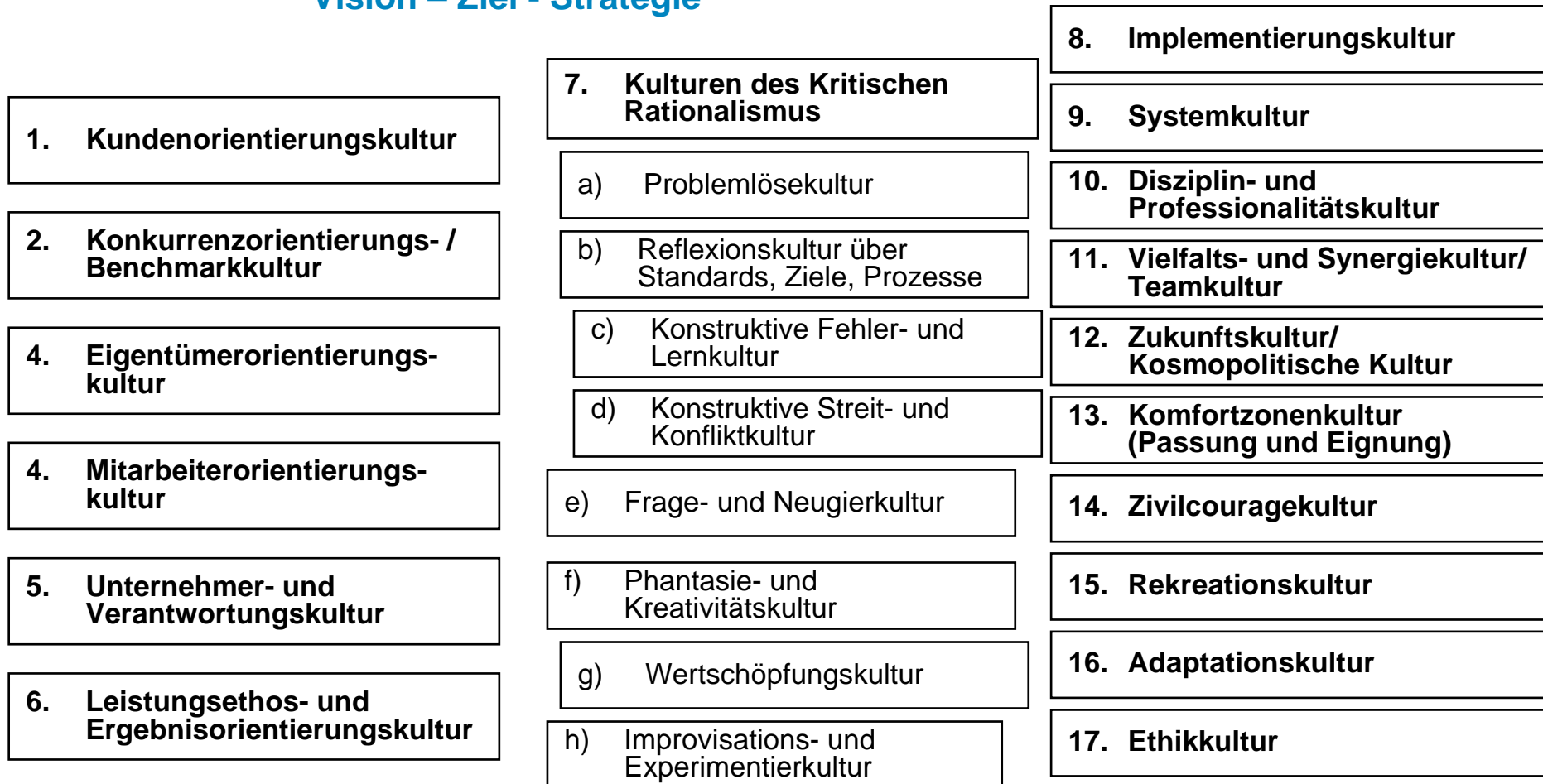
Den Gegenüber als mündigen Mitarbeiter nehmen, Sinn vermitteln, eine Voice geben, alle Arten von Fairness sowohl fordern wie fördern.

Tabu sind:

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

Kulturen für ein Center of Excellence (Übersicht)

Vision – Ziel - Strategie



Zentrale Werte, die unser Handeln leiten
Philosophen als Vorbild

Kant:

**Kant'scher Imperativ: Führe so, wie du selbst geführt werden möchtest.
Behandle den Mitarbeiter so, wie du selbst behandelt werden möchtest.**

Kant'sche: Aufklärungsphilosophie – Mündigkeit und Humanismus

Lessing:

Toleranz, Vielfalt als Segen.

Hans Jonas:

Verantwortung für die Zukunft, für die Menschenwürde.

Karl Popper:

Kritisch-rationale Diskussion.

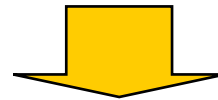
Albert Schweitzer:

Menschenherz.

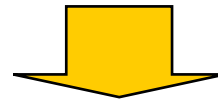
Human Capital Management

Professionelle Unternehmensführung

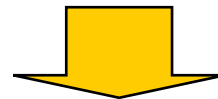
Professionelle Mitarbeiterführung



Mitarbeitercommitment



Kundenbindung / Kundenloyalität



Ökonomischer Ertrag

Was ist zu tun, um zwischenmenschliches Vertrauen langfristig zu wahren? Führung ist oft Management von Enttäuschungen

Gegenstrategien

- 1. Professionelle Führung
- 2. Mit realistischen Erwartungen arbeiten
- 3. Fairnessforschung (Tom Taylor)

Ergebnisfairness, prozedurale Fairness mit voice, informationale Fairness, interaktionale Fairness

- 4. Impfstheorie / Inokulationstheorie
mit Negativem impfen und widerlegen

5. Actor-Observer-Bias



6. False-Consensus Bias



Wie sozial können Unternehmer sein? - Aufgabe und Verantwortung des Unternehmers

- Man muss den Menschen die Gesetzmäßigkeit des globalisierten Wandels und der globalisierten Welt erklären: Dann sind Menschen bereit trotz Gewinns Personalabbau zu akzeptieren. (Menschen sind bereit nahezu alles zu ertragen, wenn sie wissen warum - Nietzsche)
- Unternehmer müssten eigentlich ihre Gewinne mit den Mitarbeitern teilen.
- Sie können nicht warten, bis es ihnen schlechter geht.
- Sie müssen profitabel sein, um die Zukunft vorweg zu nehmen.
- Führungskräfte stehen selbst unter Druck (Siehe SBS)

Was ist zu tun?

- Partnerschaftliche Unternehmenskultur, ethikorientierte Führung, Fairness, Vertrauen
- Mehr Positivbeispiele in den Medien
- Für Firmen gilt: Tue Gutes und berichte darüber, dass nicht nur das Negative sichtbar ist
- Mehr Ökonomieverständnis, um das Funktionieren des globalen Marktes in Schulen, Universitäten und Firmen zu vermitteln (Zielkonflikte eines globalen Players mehr berücksichtigen)
- Quadratur des Kreises schaffen zwischen globalem Erfolg und partnerschaftlicher Unternehmenskultur und Fairness
- Besseres Marketing von Negativnachrichten: erklären, erklären, erklären
- Verantwortung für unseren Kontinent durch Reflexion, was fördert Akzeptanz von sozialer Marktwirtschaft und Demokratie (offene Gesellschaft, Wahrung von Lebensstandards und Wahrung von Lebensgestaltungschancen)

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
- Lehrbeauftragter an der Hochschule St. Gallen (Nachdiplomstudium)
- Seit 1993 Gutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft
- Autor von ca. 300 wissenschaftlichen Artikeln, Buchbeiträgen, Büchern
- Deutscher Psychologie Preisträger 1998 (Psychologe des Jahres)
- 2000-2002 Dekan der Fakultät für Psychologie und Pädagogik an der LMU, München
- 2003-2005 Geschäftsführender Direktor des Department Psychologie an der LMU, München
- Seit 2003 Akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie
- Lehrbeauftragter ESMT (European School of Management & Technology, Berlin)
- Seit 2005 Dekan der Fakultät für Psychologie und Pädagogik an der LMU, München

Literatur

- 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.