

Werteorientierte Führung:

Ein Crashkurs Psychologie für Lehrkräfte in Theorie und Praxis



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)



Was ist humanistische Führung?

- 3Vs: **V**orbild, **V**erpflichtung, **V**erantwortung
- 4Ms: **M**an muss **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

Herzberg (1966): Hygienefaktoren vs. Motivatoren

- 12 Studien mit 1685 MA
- Critical Incident Ansatz (wann lief es besonders gut, wann besonders schlecht?)
- **Hygiene-Faktoren:** Animal Needs (Grundbedürfnisse, Arbeitskontext; z.B. Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen, Status, Sicherheit)
- **Motivatoren:** Prozesse die auftreten, während die Arbeit verrichtet wird (z.B. Zielerreichung, Arbeit an sich, Verantwortung, persönliche Entwicklung, Anerkennung, persönliches Wachstum)

Herzberg-Studien

- **Arbeitsunzufriedenheit** resultiert aus *Abwesenheit* von Hygienefaktoren (z.B. schlechte Bezahlung, schlechtes Verhältnis zu FK, etc.)
- **Arbeitszufriedenheit** resultiert aus *Anwesenheit* von Motivatoren (z.B. persönliche Befriedigung durch Arbeit, Kreativität, Sinn, Vision)

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

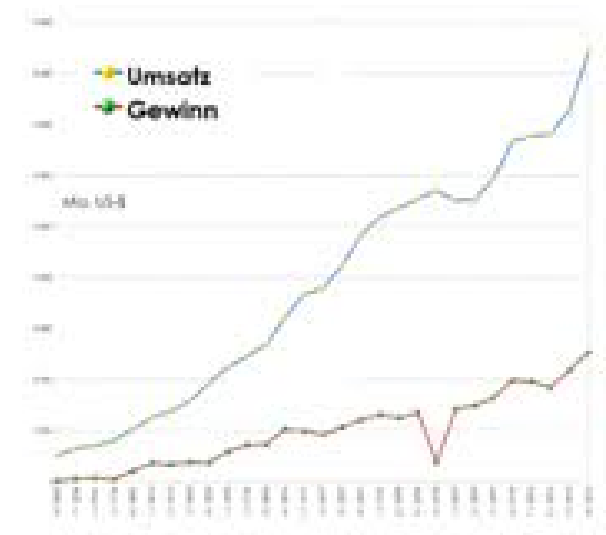
Warum humanistische Führung?

- 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

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

Theory X

- (a) Die durchschnittliche Person mag Arbeit nicht und versucht diese nach Möglichkeit zu vermeiden
- (b) Menschen müssen gezwungen werden, hart zu arbeiten
- (c) Menschen wollen ein einfaches Leben führen, ohne Verantwortung und Herausforderung

Theory Y

- (a) Sich zu verausgaben ist eine natürliche menschliche Eigenschaft
- (b) Menschen setzen Selbstregulation und Kontrolle ein, um Ziele zu erreichen
- (c) Commitment gegenüber Zielen ist eine Funktion möglicher selbst-relevanter Belohnungen
- (d) Menschen suchen und lernen Verantwortung
- (e) Menschen sind intelligent und kreativ
- (f) Das intellektuelle Potenzial von MA ist in Organisationen unzureichend erkannt

Maslow'sche Bedürfnispyramide



Über unterschiedliche Menschenbilder von Führung

Menschenbild A:

Man muss Menschen schieben, treiben, treten, mit Druck und Angst arbeiten, damit sie laufen und funktionieren.

→ In der Tat laufen sie solange der Chef treibt, schreit und schiebt, aber nur solange er anwesend ist.

Über unterschiedliche Menschenbilder von Führung

Menschenbild B:

Man muss Rahmenbedingungen bieten durch Unternehmens- und Führungskultur, dass Menschen selbständig laufen, agieren, sich verantwortlich fühlen.

- Dies erhöht die intrinsische Motivation und erzeugt Flow-Erlebnisse.
- Die Flow Forschung zeigt, dass man am Arbeitsplatz genauso viele Flow-Erlebnisse haben kann wie im Privatbereich, wenn die richtigen Rahmenbedingungen gegeben sind.

→ Jeder Chef verdient den Mitarbeiter, den er hat.

Erwartungseffekte

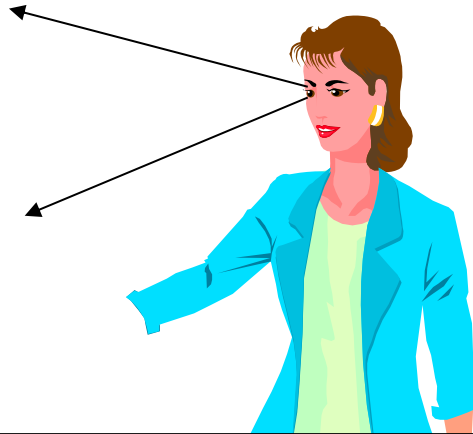
- Rosenthaleffekt
- Studie: „Der neue Chef“

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.

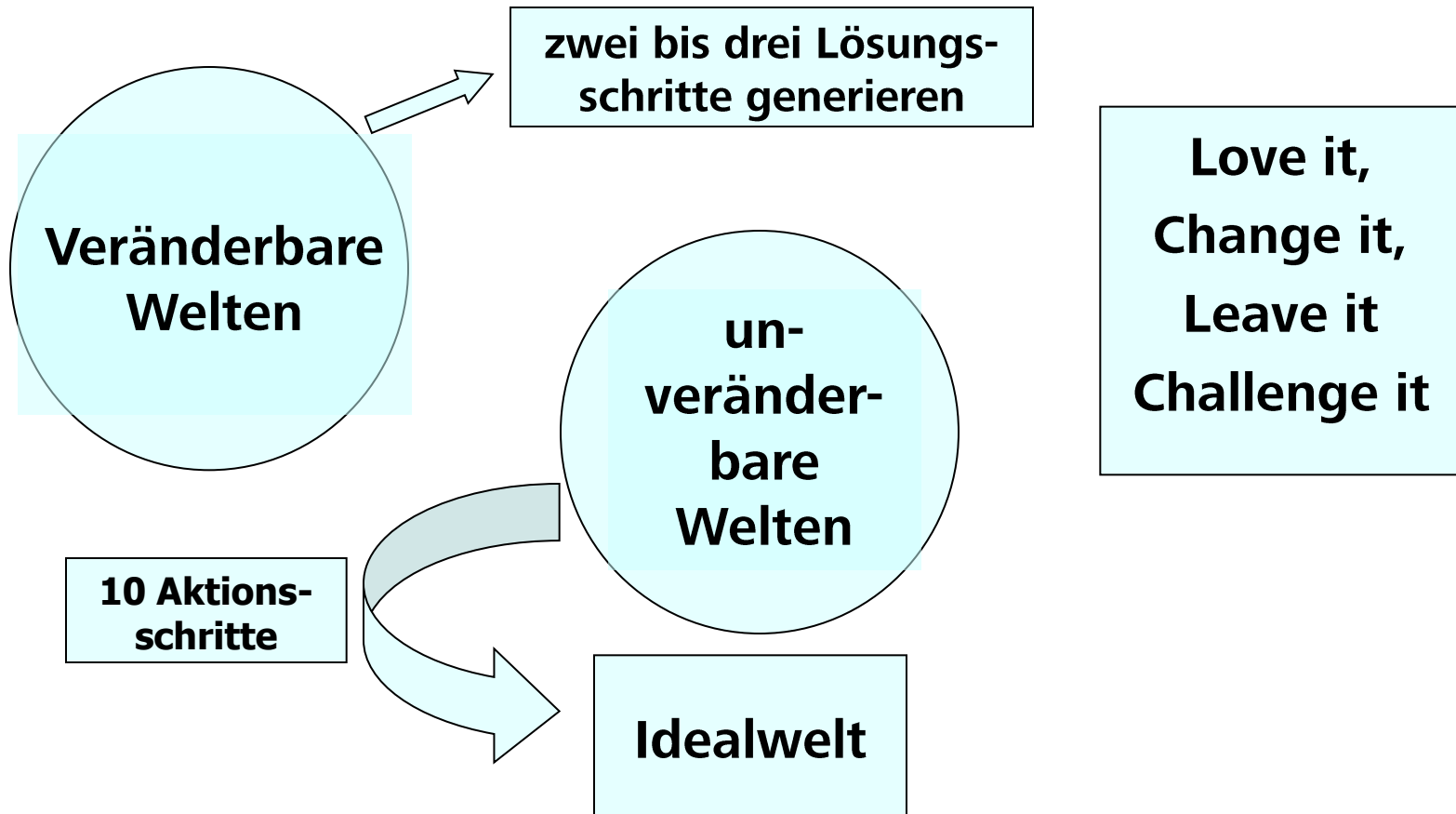


Ist das, was wir sehen, die ganze Realität oder sind wir nur zu egozentrisch?

Folge:

**Feedback geben und Feedback holen.
Keine fachliche und persönliche Weiterentwicklung ohne Feedback.**

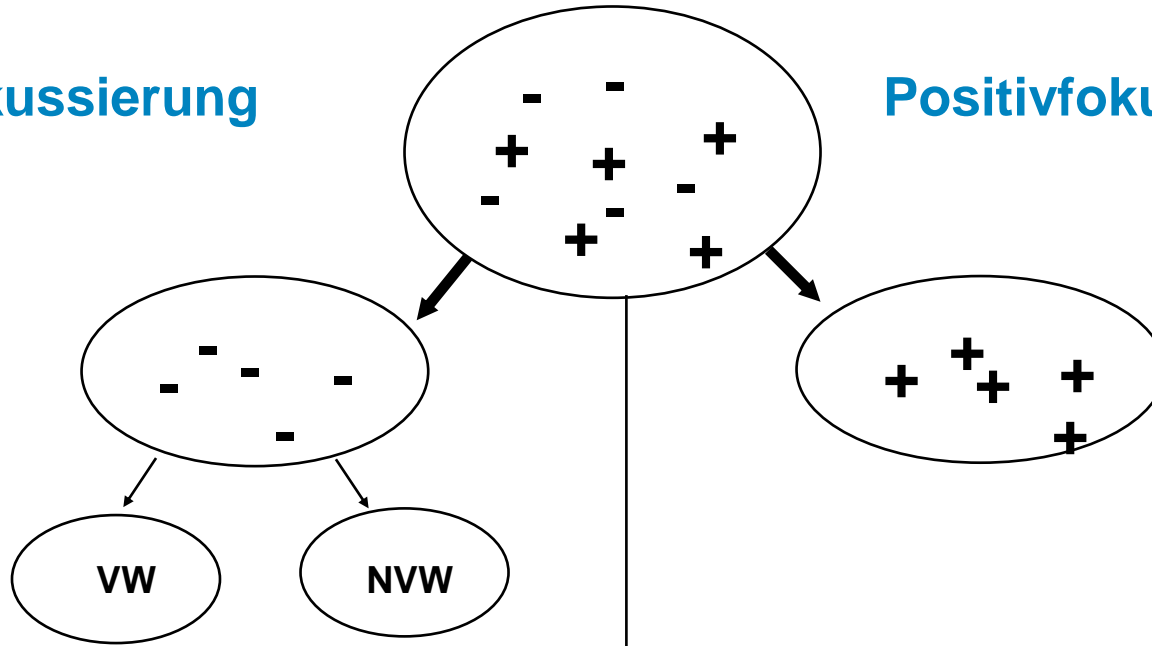
Veränderbare und nicht veränderbare Welten (Frey, 2005)



Modell der Positivfokussierung von Frey (2005)

Negativfokussierung

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



Love it,
change it,
leave it

Positivfokussierung

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

Selbstmanagement: Berücksichtigung von Werten und Sehnsüchten

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

Unternehmenskultur und Führungskultur:

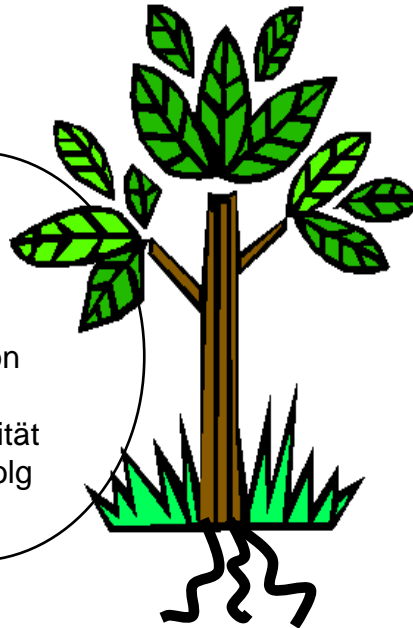
- Orientierung geben
- Handlungsspielräume geben

a) Erfüllbare
Sehnsüchte der
Mitarbeiter

b) Nichterfüllbare
Sehnsüchte
der
Mitarbeiter

Unter-
nehmen
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

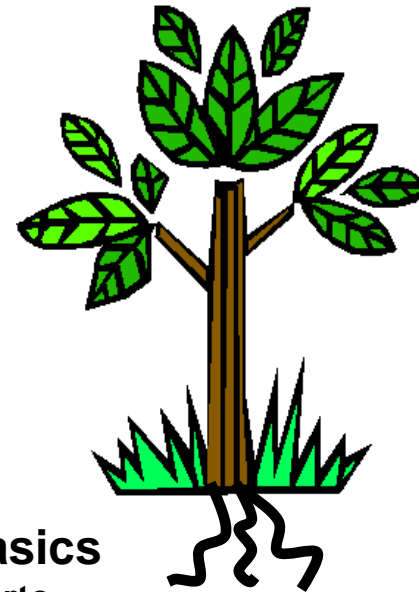
**Wertschöpfung durch Wertschätzung
Werte und wertorientierte
Personalpolitik**

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

Selbstmanagement: 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



Basics Werte

Aufrecht
gehen
Rückgrat
zeigen
Gesicht
zeigen
Wofür stehe
ich?

Positiv / negativ

Spielregeln des
Umgangs

Stärken/
Fähigkeiten

Kernkompetenzen
Menschenbild

Praktische Übung - Reflexion

- Wenden Sie die Baumtheorie auf sich selbst an:
- Was sind Ihre Werte?
- Wofür stehen Sie nach außen?
- Wo sind sie flexibel?

Werte: Aktivierung von Sozial- und Humankapital

- **Excellence am Markt und Produkt wird vermittelt über Excellence von Menschen; aber: Spitzenleistung mit Menschenwürde**
- **Excellence von Menschen erreicht man über professionelle Einstellungspolitik, professionelle Weiterentwicklung und professionelle Führung**
- **Sozial- und Humankapital ist langfristig der wichtigste Wettbewerbsvorteil.**
- **Der Kunde / Markt ist der Arbeitgeber. Folglich ist die Auswertung von Kundenbeschwerden ein optimales Frühantennensystem (Umgang mit inkonsistenten Informationen)**
- **Die Umsetzung humanitärer Prinzipien am Arbeitsplatz geht Hand in Hand mit ökonomischem Erfolg (Empirie).**

Werte: Aktivierung von Sozial- und Humankapital

- **Innovation und Spitzenleistungen mit Menschenwürde verbinden.**
- **Tough on the issue, soft on the person.**
- **Ich fördere und fordere alles, was intrinsische Motivation erzeugt: Arbeit soll Spaß machen. So möglich werden Arbeitsbereiche übernommen, in denen Herzblut vorhanden ist.**
- **Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.**
- **Nichts hat Bestand, was nicht gut begründet werden kann.**

Werte: Aktivierung von Sozial- und Humankapital

- **Ich konzentriere mich auf veränderbare Welten und meine Stärken.**
- **Ich bin das Problem und damit die Lösung des Problems.**
- **Statt „geht nicht“ : Unter welchen Bedingungen würde es gehen?**
- **10% Schritte und 80%-Lösungen**

Werte: Aktivierung von Sozial- und Humankapital

- **Keine Ehrfurcht vor Hierarchie, sondern Respekt vor Menschen.**
- **Ich bin Kapitän und zugleich Coach (Zielvorgabe und Zielbegleiter).**
- **Ich lebe eine Fragekultur: Führen durch Fragen und keine Frage ist tabu.**
- **Führung durch Kant, Lessing, Popper, Jonas, Konfuzius, Schweitzer.**
- **Menschen haben unterschiedliche Funktionen, aber es gibt kein Zweiklassendenken.**
- **Führungskräfte müssen Leuchttürme sein, die Verantwortung übernehmen und Orientierung geben.**
- **Jeder kann in seiner Insel sofort anfangen und braucht nicht nach oben, unten, rechts oder links zu schauen**

Praktische Übungen:

1. Welches sind für Sie persönlich die wichtigsten Werte eine gute Führungskraft zu sein?
2. Was motiviert Sie eine gute Führungskraft zu sein?
3. Was demotiviert Sie persönlich eine gute Führungskraft zu sein?
4. „Ich gehe in Urlaub“
5. „Meine Abschiedsrede“

Führung und Macht

6 grundlegende Faktoren von Macht (in Organisationen)

(Raven, 1992):

1. Belohnung (reward power)
2. Bestrafung/Zwang (coercion power)
3. Expertise (expertise power)
4. Legitimation (legitimacy power)
5. Respekt/Bewunderung (referent power)
6. Information/Persuasion (informational power)

Studie von Kipnis (1972):

- **Experimentalgruppe:** Induktion von Macht (z.B. Möglichkeit zur Bestrafung; Drohpotential; Bezahlung; Beförderung)
- **Kontrollgruppe:** keine Machtinduktion
- **Ergebnis:** Personen mit Machtinduktion wurden von ihrer Macht korrumpiert und haben diese ausgenutzt

Ergebnisse

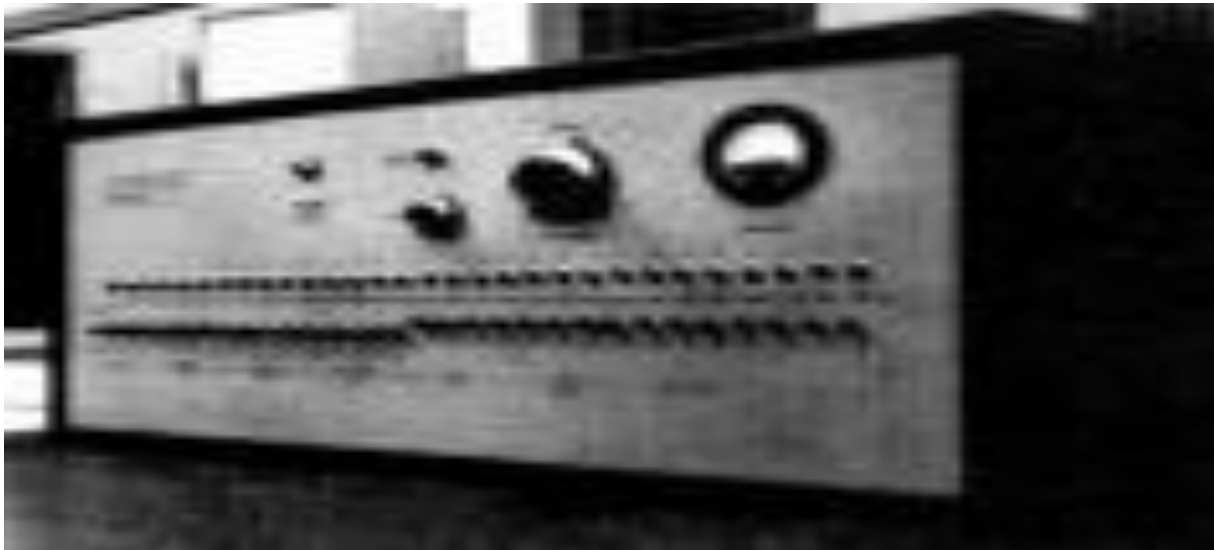
- Personen mit Machtinduktion...
 - (a) haben sich doppelt so häufig bei den MA eingemischt
 - (b) haben die Fähigkeiten der MA signifikant unterschätzt
 - (c) Wollten die MA in Zukunft seltener für einen anderen Job einstellen
 - (d) haben seltener Beförderung vorgeschlagen
 - (e) wollten sich weniger persönlich mit MA treffen

Vorsicht vor Narzissten und autoritären Personen!

- Ambiguitätsintoleranz
 - Rigidität
 - Geringe Fähigkeit zu abstraktem Denken
 - Übergeneralisierung (Adorno, 1950)
- Tyrannei, „Büropathie“ (Thompson, 1961)

Konsequenzen/Symptome bei ManagerInnen

- Willkür gegenüber MY
- Herabwürdigen von MA
- Missachtung von MA
- Aggressiver Konfliktlösungsstil
- Sabotage von Initiative bei MA
- Willkürliche Bestrafung



Beschriftung des Schockgenerators:

15	75	135	195	255	315	375	435-450
slight – moderate – strong – very – intense – extreme – Danger: -							XXX
shock	shock	shock	strong	shock	intensity	severe	
			shock		shock	shock	

Quelle: Milgram (1974)

Reaktionen des Konfidenten auf die Schocks:

75 V: Stöhnen

120 V: Schmerzensschrei

150 V: "Ich weigere mich, weiter an dem Experiment teilzunehmen!"

180 V: "Ich halte die Schmerzen nicht mehr aus!"

270 V: Sehr heftiger Schmerzensschrei

300 V: "Ich werde nicht länger antworten!"

ab 330 V: Stille

Jedes Mal, wenn ein Teilnehmer Einwände erhebt und aufhören will, antwortet der Versuchsleiter mit vier abgestuften Aufforderungen:

1. "Bitte machen Sie weiter"
2. "Der Versuch erfordert es, dass Sie weitermachen."
3. "Es ist absolut notwendig, dass Sie weitermachen."
4. "Sie haben keine andere Wahl, Sie müssen weitermachen."

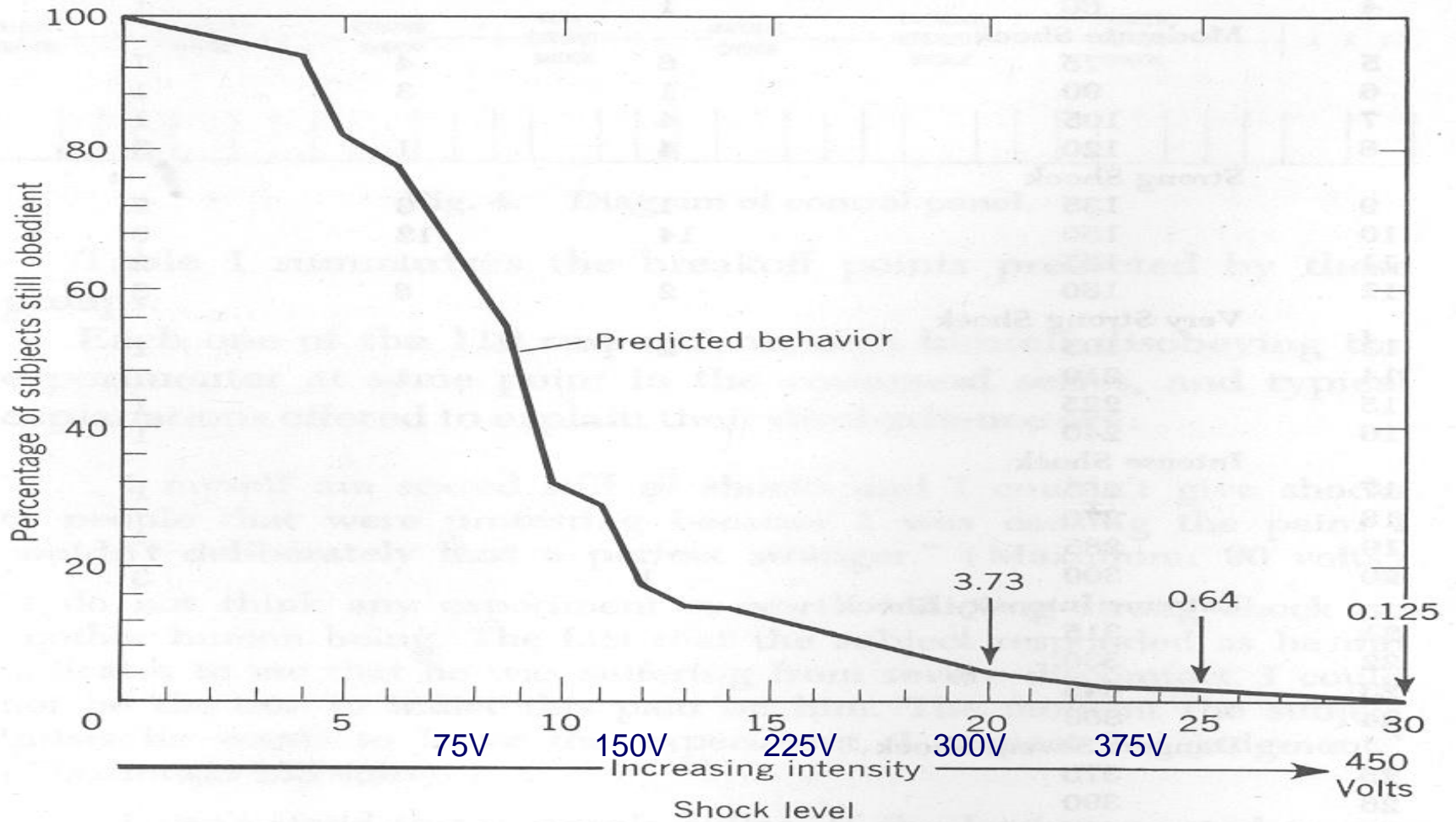


Fig. 5. Psychiatrists' predictions of behavior in Voice-Feedback Experiment.

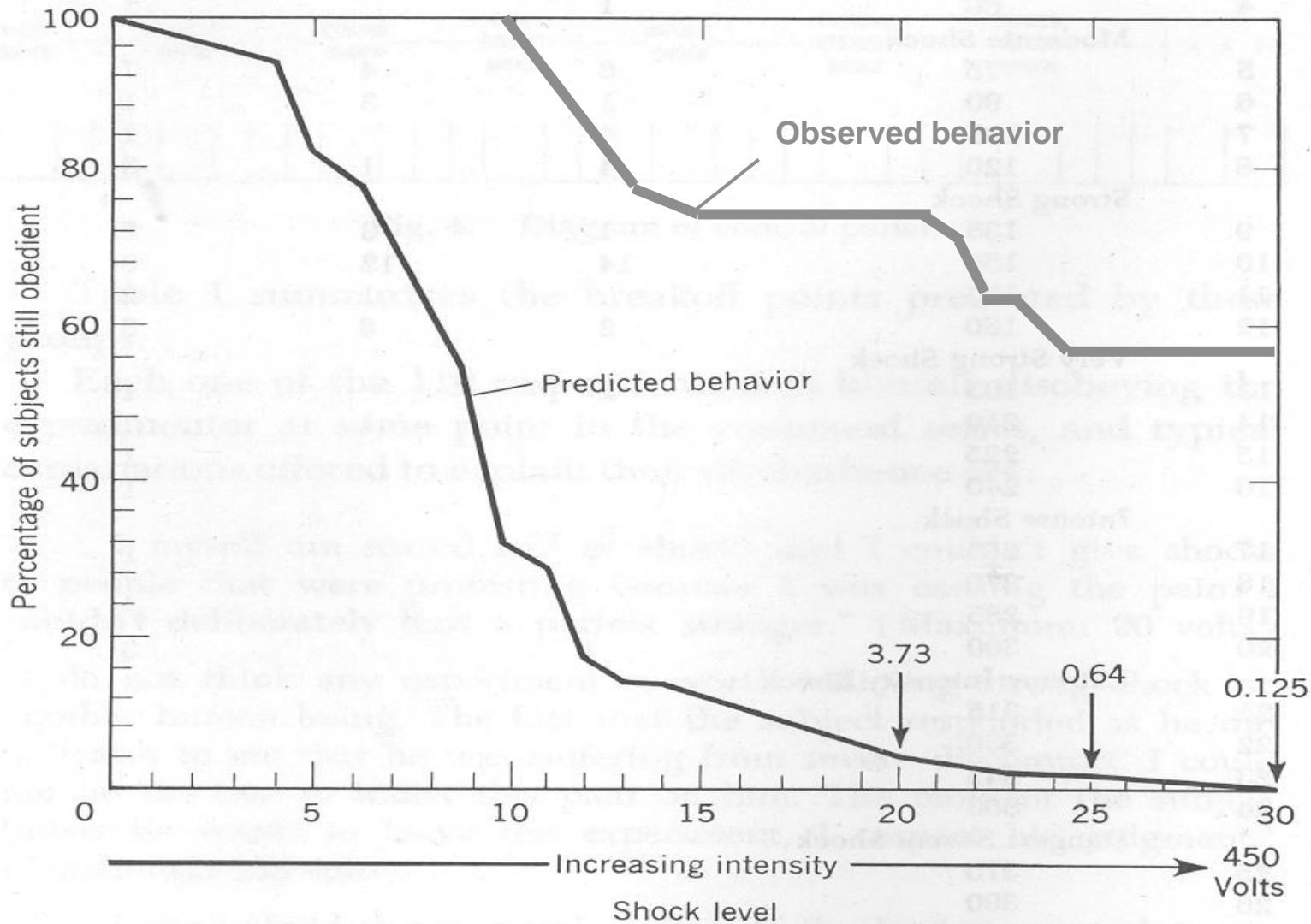


Fig. 5. Psychiatrists' predictions of behavior in Voice-Feedback Experiment.

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

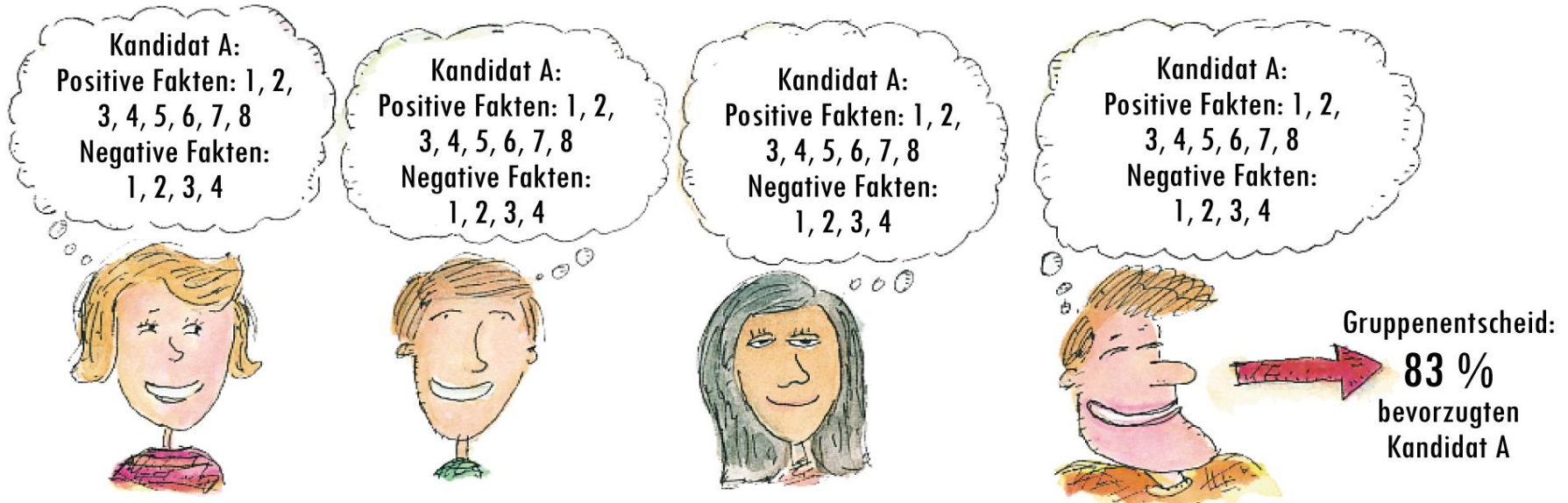
16. Adaptationskultur

17. Ethikkultur

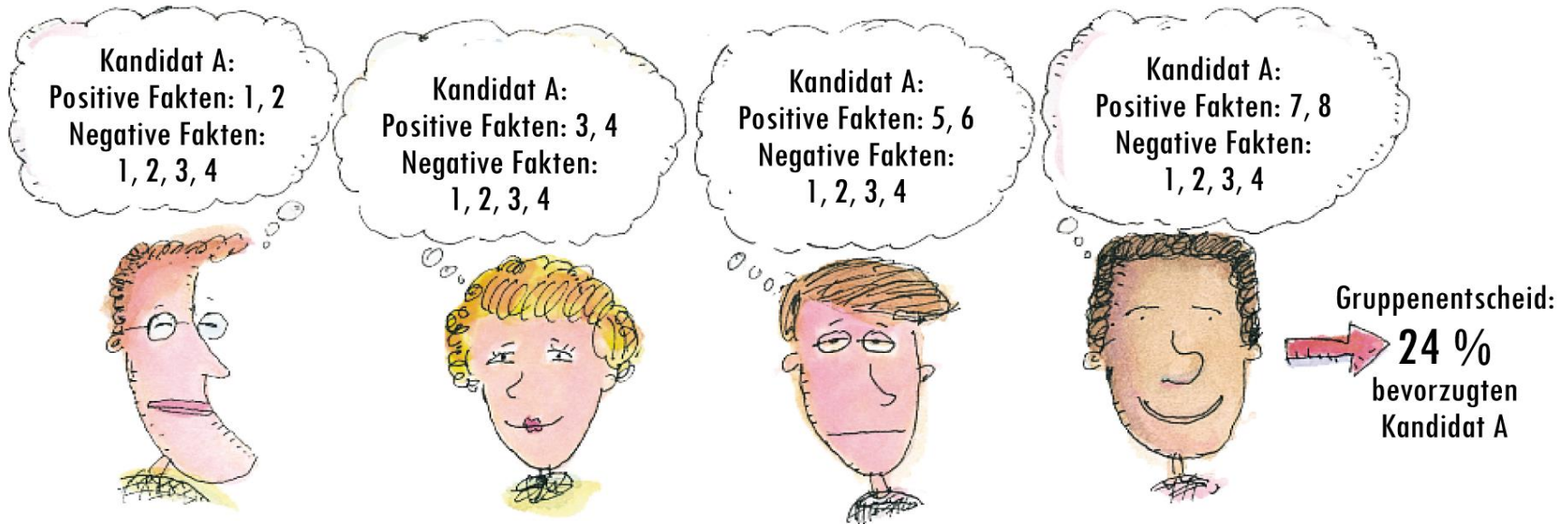
Führung von Gruppen: Chancen und Risiken!



Versuchsbedingung „gemeinsame Information“



Versuchsbedingung „nicht gemeinsame Information“



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

Gruppendenken

Vorläufer des Gruppendenkens

Die Gruppe ist hoch-kohäsiv: Die Gruppe wird wertgeschätzt und ist attraktiv und die Menschen möchten gerne Mitglied sein.

Gruppenisolation: Die Gruppe ist isoliert und geschützt davor, alternative Standpunkte zu hören.

Ein direkter Leiter: Der Leiter kontrolliert die Diskussion und tut seine Wünsche auch kund.

Hohes Stresslevel: Die Mitglieder haben den Eindruck, die Gruppe würde bedroht.

Schlechter Entscheidungsfindungsprozess: kein Standardverfahren, wie alternative Standpunkte in Betracht gezogen werden können.



Symptome des Gruppendenkens

Illusion der Unverwundbarkeit: Die Gruppe fühlt sich unverwundbar und kann gar nichts verkehrt machen.

Glaube an die korrekte Moral der Gruppe: "Gott ist auf unserer Seite."

Stereotypisierte Sicht auf Fremd-Gruppe: Entgegengesetzte Seiten werden auf eine vereinfachte, stereotype Art und Weise gesehen.

Selbstzensur: Die Mitglieder selbst entscheiden, keine entgegengesetzten Meinungen zu äußern, um nicht "am Karren zu rütteln".

Direkter Druck auf Andersdenkende, damit sie konform gehen: Wenn Mitglieder tatsächlich entgegengesetzte Meinungen äußern, werden sie von den Anderen unter Druck gesetzt, mit der Mehrheit konform zu gehen.

Illusion der Einmütigkeit: Die Illusion der Einmütigkeit wird geschaffen, indem beispielsweise verkündet wird, dass auch die zu Wort kommen, die anderer Meinung sind.

"Mindguards": Gruppenmitglieder schirmen den Leiter ab, so dass er keine entgegengesetzten Standpunkte zu hören bekommt.



fehlerhafte Entscheidungsfindung

Unvollständiger Überblick über mögliche Alternativen

Risiken der bevorzugten Alternative werden nicht untersucht

Suche nach Informationen unzureichend

Alternativpläne werden nicht entwickelt

- **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 hingehet, 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.**

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.

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

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.

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?

Center of Excellence 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. (Dadurch wird auch Jammern und Klagen reduziert.) Dabei unterscheiden wir zwischen veränderbaren Welten.

Positives Denken wird vorgebracht. Wir denken in Kategorien von veränderbaren Welten. Wir denken in Möglichkeiten, Stärken und Chancen. Es gilt die These: Wir mögen keine Mitarbeiter und Führungskräfte, die sagen „Geht nicht“. Dann sollen sie uns sagen, unter welchen Bedingungen es geht.

Wir denken über den Tellerrand hinaus, nehmen die Zukunft vorweg, denken kosmopolitisch, denken vernetzt.

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.

Wir besinnen uns auf unsere Stärken und suchen die Schwächen, auch bei anderen auszugleichen und versuchen die Schwächen gegenseitig auszugleichen, so dass jeder von den Stärken des anderen profitiert und eine echte Passung im Team entsteht.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Email: peter.fischer@psychologie.uni-regensburg.de

Tel.: +49 (0) 941-943-3676

Fax: +49 (0) 941-943-1994

<http://www.uni-regensburg.de/psychologie-paedagogik-sport/psychologie-fischer/index.html>

peter.fischer@psychologie.uni-regensburg.de