



**FÜHRUNG, LEISTUNG, GLÜCK -
EIN BEITRAG ZUR LEISTUNGSKULTUR**

3. APRIL 2019 | 18 - 20 UHR | OPEL ARENA

PROF. DR. MICHAEL CHRIST



Mit freundlicher Unterstützung von



CHUR & PARTNER

Management & Organisationsberatung

Führung, Leistung, Glück

Warum
Leistung?

Der Traum
vom Happy
Employee

Die Mythen von
Glück und
Leistung

Führung und
Leistung

Fazit

Die Beschäftigung mit dem
Thema "Glück"
macht

unglücklich

Kim, A. & Maglio, S.J. 2018; Mauss 2011; Robson 2018

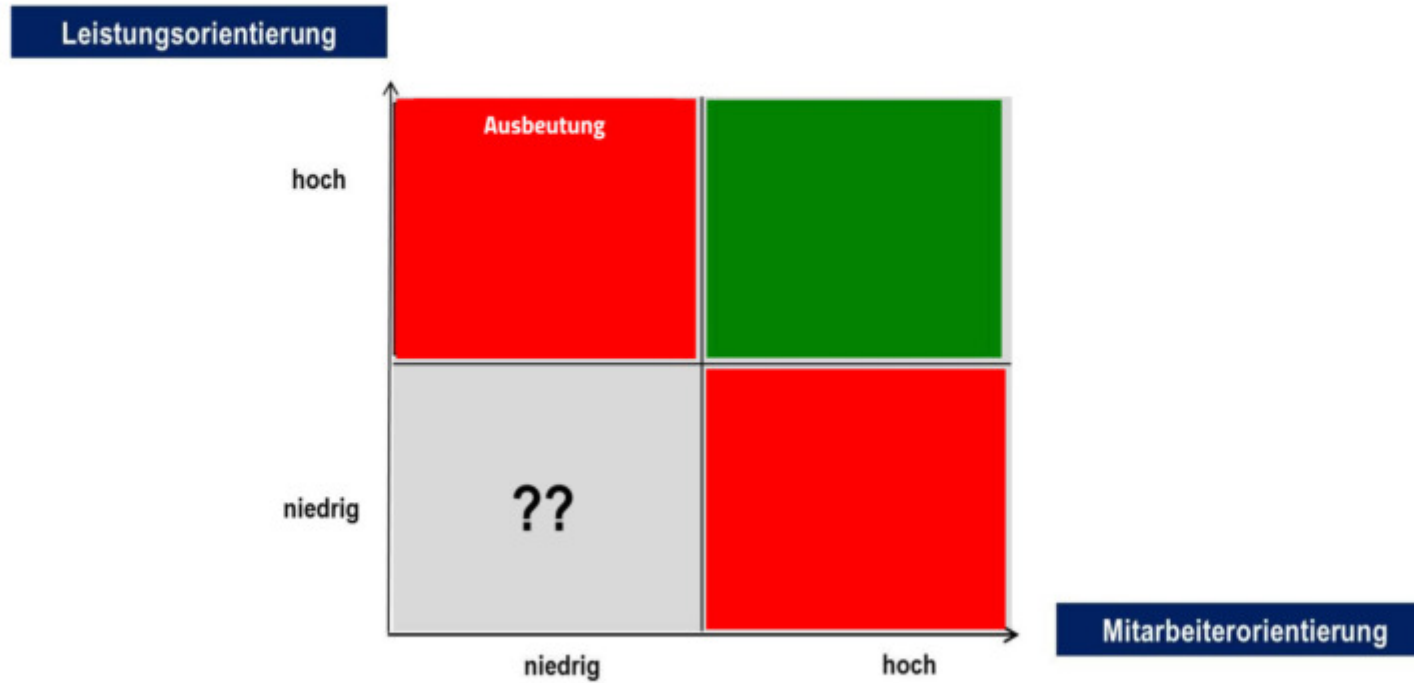
Warum Leistung?



Die Basics

Tatsache

Leistungserwartung & Mitarbeiterorientierung sind **kein** "entweder-oder"



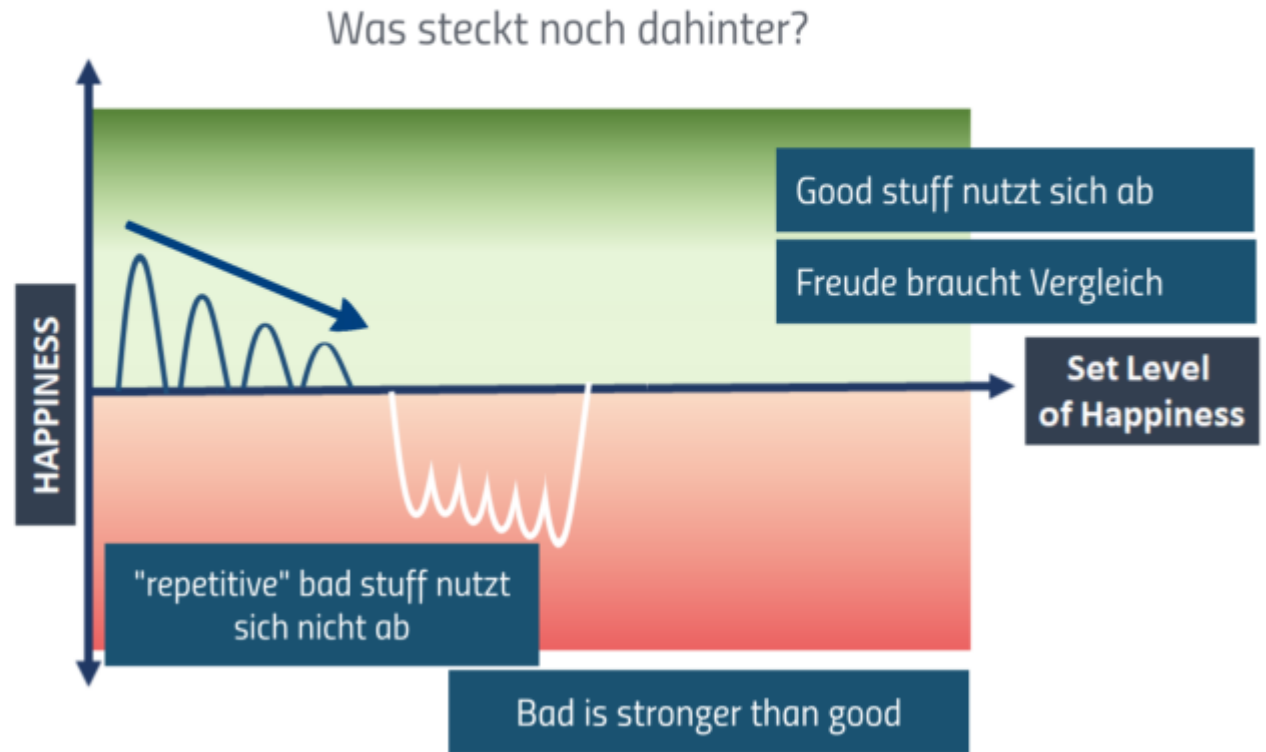
SUMMARY

Die drei Mythen:

- Glück ist Stellschraube für Leistung
- Der Happy Employee entsteht durch Führung
- Benefits machen "glücklich"

Fakt: Glück scheint individuell stabil zu sein

Die hedonistische Tretmühle



z.B. Staw & Ross 1985; Arvey 1989, Roosenblum 2010, Kuhn 2011

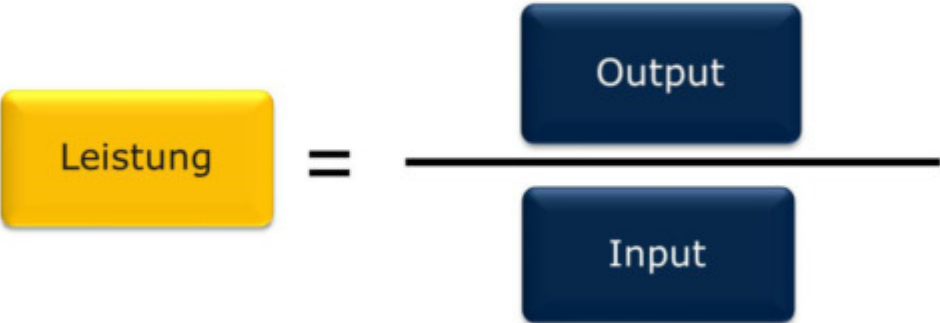
Führung und Leistung

**Leistungs-
verständnis**

**Glück und
Leistung**

**Leistungs-
gerecht
Führen**

Was ist falsch daran?



Führung zu Glück und Leistung

Toxic
Employees

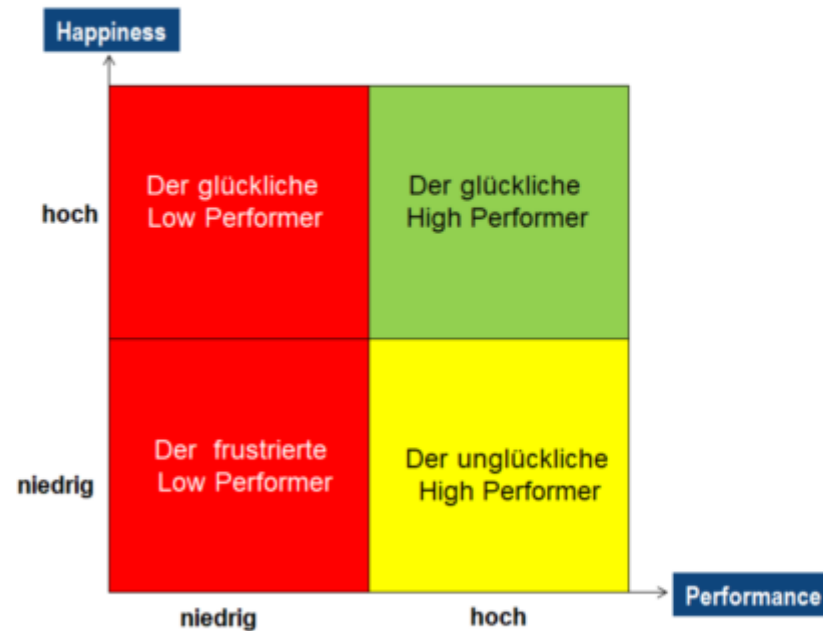
Passung

Challenge
&
Let Grow

Gerechtigkeit

Ehrlichkeit &
Mut

Glück und Leistung sind keine siamesischen Zwillinge



Toxische Mitarbeiter gibt es in vielen Schattierungen

- lieben die Opferrolle
- leben die erlernte Hilflosigkeit
- erschaffen das große Drama - aus Nichts
- sind für Logik unzugänglich
- sind Narzissten und brauchen Bewunderer
- sind Meister der Manipulation
- sind einfach nur faul
-



Sorge für Passung



**Kompromisse
sind falsch**

Passung ist Managementaufgabe



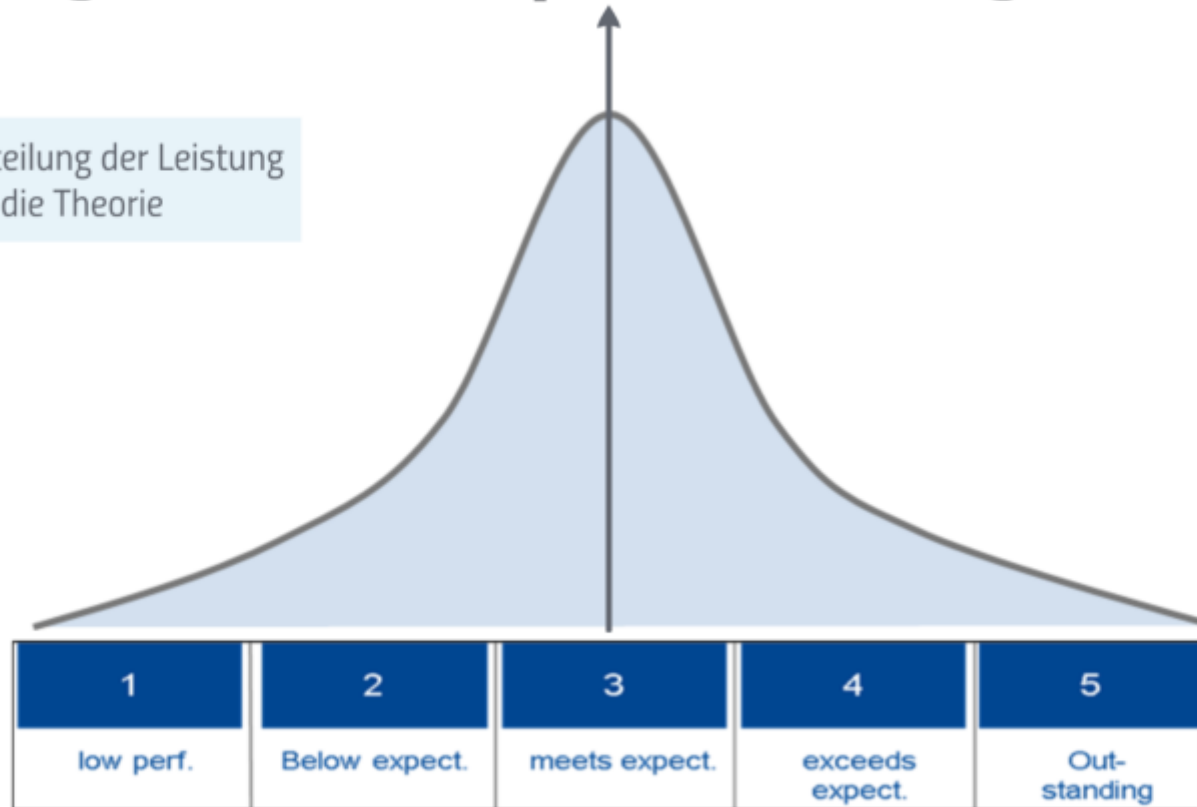
Challenge



**Shifting
Baseline**

Challenge bedeutet Akzeptanz der Shifting Baseline

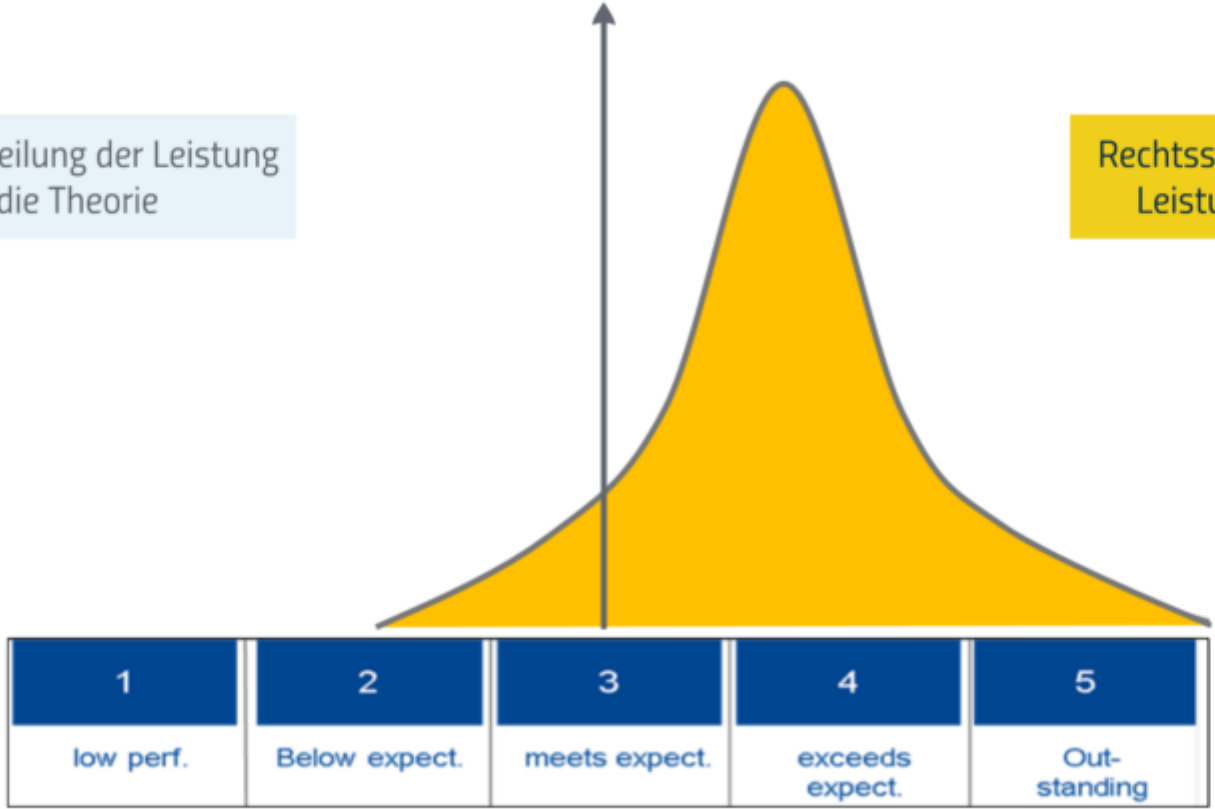
Gauss-Verteilung der Leistung ist die Theorie



Challenge bedeutet Akzeptanz der Shifting Baseline

Gauss-Verteilung der Leistung ist die Theorie

Rechtsschiefe-Verteilung der Leistung ist die Realität



Challenge bedeutet Akzeptanz der Shifting Baseline

Eine stetig gesteigerte Leistungserwartung ist:

- besser als die Leute "schlecht zu reden"
- bei "wachsenden" Mitarbeitern zwingend
- Voraussetzung für "Flow-Erlebnisse"

Challenge bedeutet Akzeptanz der Shifting Baseline

Eine stetig gesteigerte Leistungserwartung ist:

- besser als die Leute "schlecht zu reden"
- bei "wachsenden" Mitarbeitern zwingend
- Voraussetzung für "Flow-Erlebnisse"
..... zwingend für die Wettbewerbsfähigkeit
der Company !!!

Challenge bedeutet Akzeptanz der Shifting Baseline

Führung zu Leistung und Glück bedeutet:

- das richtige Anspruchsniveau individuell festzulegen
- Menschen an "stretched goals" wachsen zu lassen



Gerechtigkeit

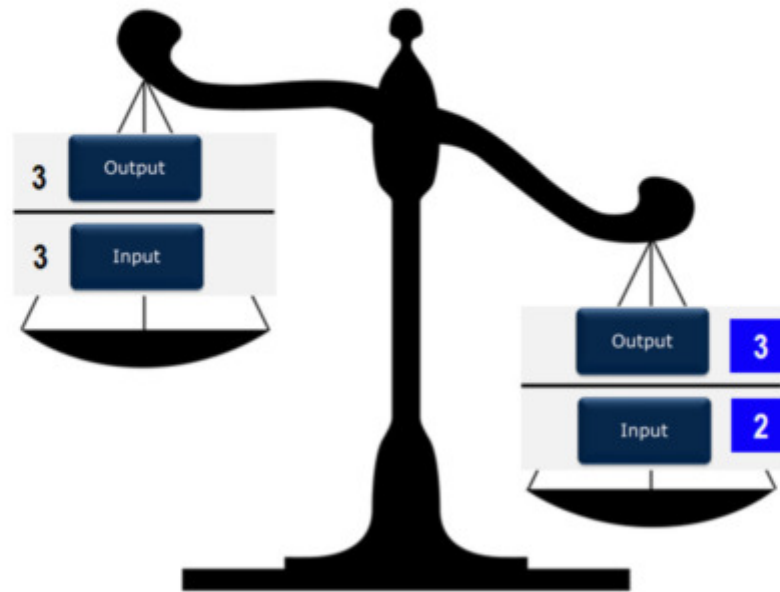
**Beachte die
Unterschiede**

Leistung und Gerechtigkeit

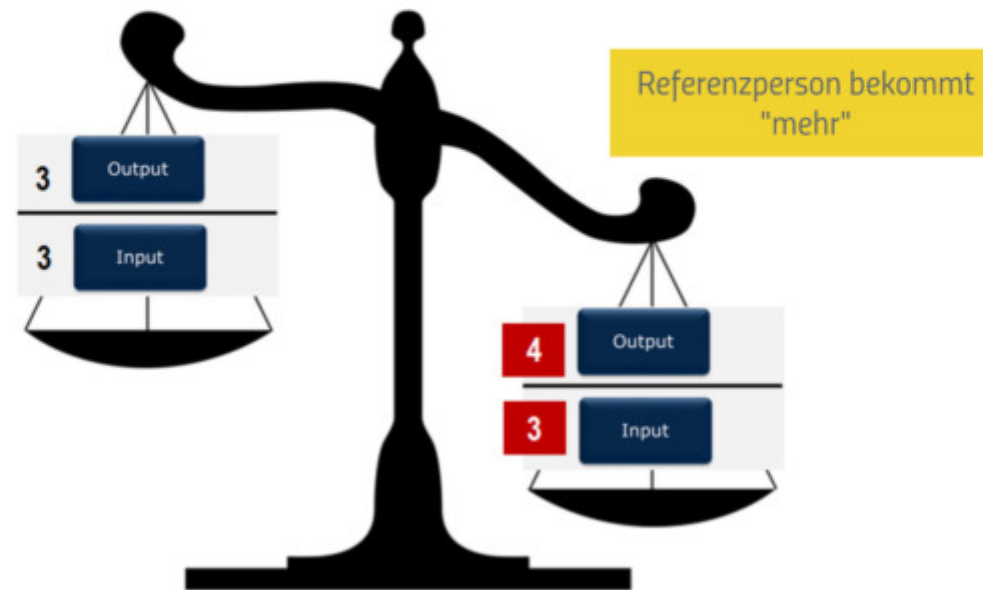


z.B. Adams 1965, Hatfield 2012, Tan Fee Yean 2016

Leistung und **U**ngerechtigkeit



Leistung und **U**ngerechtigkeit



Leistung und Gerechtigkeit

Alle Menschen sind gleich, aber die Menschen sind unterschiedlich

Daher müssen Manager:

- unterschiedliche Leistung
- unterschiedlich bewerten und honorieren



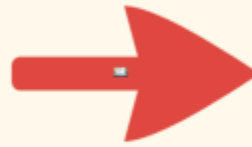
Ehrlichkeit und Mut

Wieso?

Konfliktbereitschaft der Führungskraft - warum eigentlich?

... wir erinnern uns ...

Job
Performance



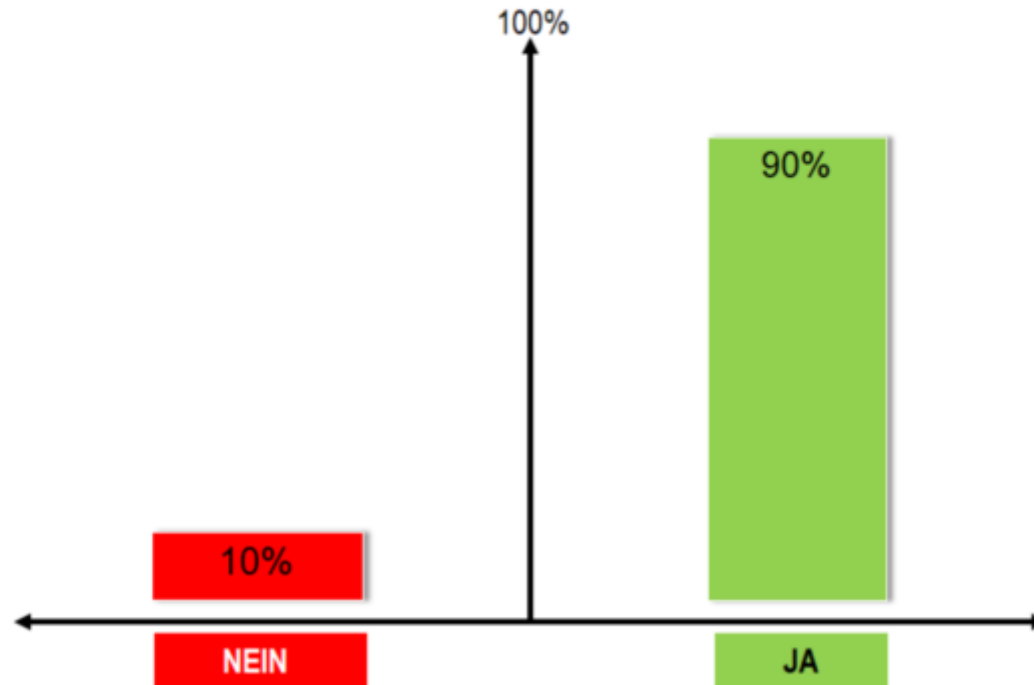
Happiness
@ Work

FAKT:

Studien zeigen, dass Menschen Glück empfinden, wenn ihre **subjektiv** empfundene Leistung über ihrer Baseline ist

Konfliktbereitschaft der Führungskraft - warum eigentlich?

Was passiert, wenn man deutsche Autofahrer fragt: „Fahren Sie besser als der Durchschnitt?“



Konfliktbereitschaft der Führungskraft - warum eigentlich?

Menschen überschätzen sich und ihren individuellen Beitrag zum Gesamterfolg

Die Explosiv-Mischung:

- Überschätzung des eigenen Beitrags
- + übertriebenes Selbstbewußtsein

ist besonders ausgeprägt bei:

inkompetenten Menschen

Kruger & Dunning 2011; Lawrence 2009; Ehrlinger 2008

Konfliktbereitschaft der Führungskraft - ein must-have

Schlechte Leistung

- nicht frühzeitig, beherzt und klar zu kommunizieren
- notwendige Veränderungen nicht einzuleiten

ist in hohem Maße unethisch und offenbart Schwäche und Versagen der Führungskraft

Ehrlichkeit

Eine direkte und offene Ansprache der Schwachstellen ist eine Voraussetzung für:

- die Weiterentwicklung von Mensch und Organisation
- die Employability der Mitarbeiter
- Gerechtigkeitsempfinden im Team

Eine geschönte Beurteilung motiviert nicht!

Cross-Check: Fragen Sie sich doch bitte mal ...

.... wer waren eigentlich Ihre besten Lehrer?

- die Netten mit den guten Noten?
- die Luschen ohne Anspruch?
- die kritiklosen Schmeichler, die gefallen wollten?
- die mit den Lieblingen
-

Auf den Punkt gebracht

Ein Unternehmen erhält durch Leistungskultur einen Wettbewerbsvorteil und kann dadurch Jobsicherheit gewährleisten

Wer das nicht glaubt, freut sich gerade darüber,
einen Liegeplatz auf der Titanic ergattert zu haben

Auf den Punkt gebracht

Gute und verantwortungsvoll handelnde Führungskräfte

- tragen Mitverantwortung für die "Lebenszeit" ihrer Mitarbeiter
- ermöglichen individuelles Wachstum an challenging goals
- fordern Leistung "im flow" - um glücklich zu machen
- honorieren Ergebnisse und keinen Input

Auf den Punkt gebracht

Gute und verantwortungsvoll handelnde Führungskräfte

- sind Passungs-Manager und keine Entertainer
- sorgen für Gerechtigkeit statt für "Gleichmacherei"
- akzeptieren keine Low-Performance und keine Toxiker

Auf den Punkt gebracht



Gute und verantwortungsvoll handelnde Führungskräfte

- leben die Elemente der Leistungskultur
- sind ehrlich gegenüber den Mitarbeiter, damit diese
 - Leistungsfeedback ernst- und annehmen
 - ihre wirkliche Passung besser erkennen
 - die richtigen Karriereentscheidungen treffen

Auf den Punkt gebracht

Fakt 1: Jobs verändern sich und Menschen verändern sich!

- Ehrlich die "Passungs-Frage" zu stellen, ist fair und ethisch
- Wertvolle Lebenszeit mit falsch platzierten oder toxischen Mitarbeitern zu verschwenden, ist falsch

Fakt 2: Es gibt immer eine Lösung!

- Bei "Nicht-Passung" in alle erdenkliche Richtungen denken
- Nicht aussitzen - handeln!