

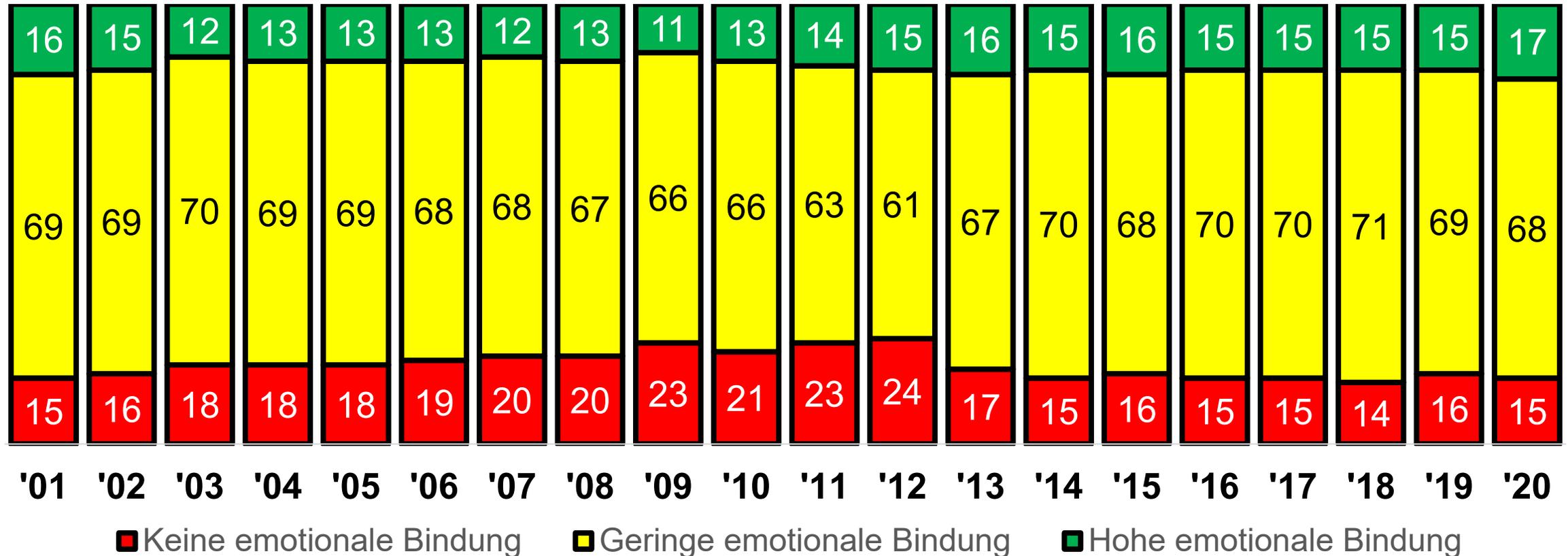
# Wie auf Liebe basierte Führung funktioniert: Eine qualitative Untersuchung in der deutschen Privatwirtschaft

Masterarbeit (MBA, HFH Hamburger Fernhochschule)

Michael Retzlaff

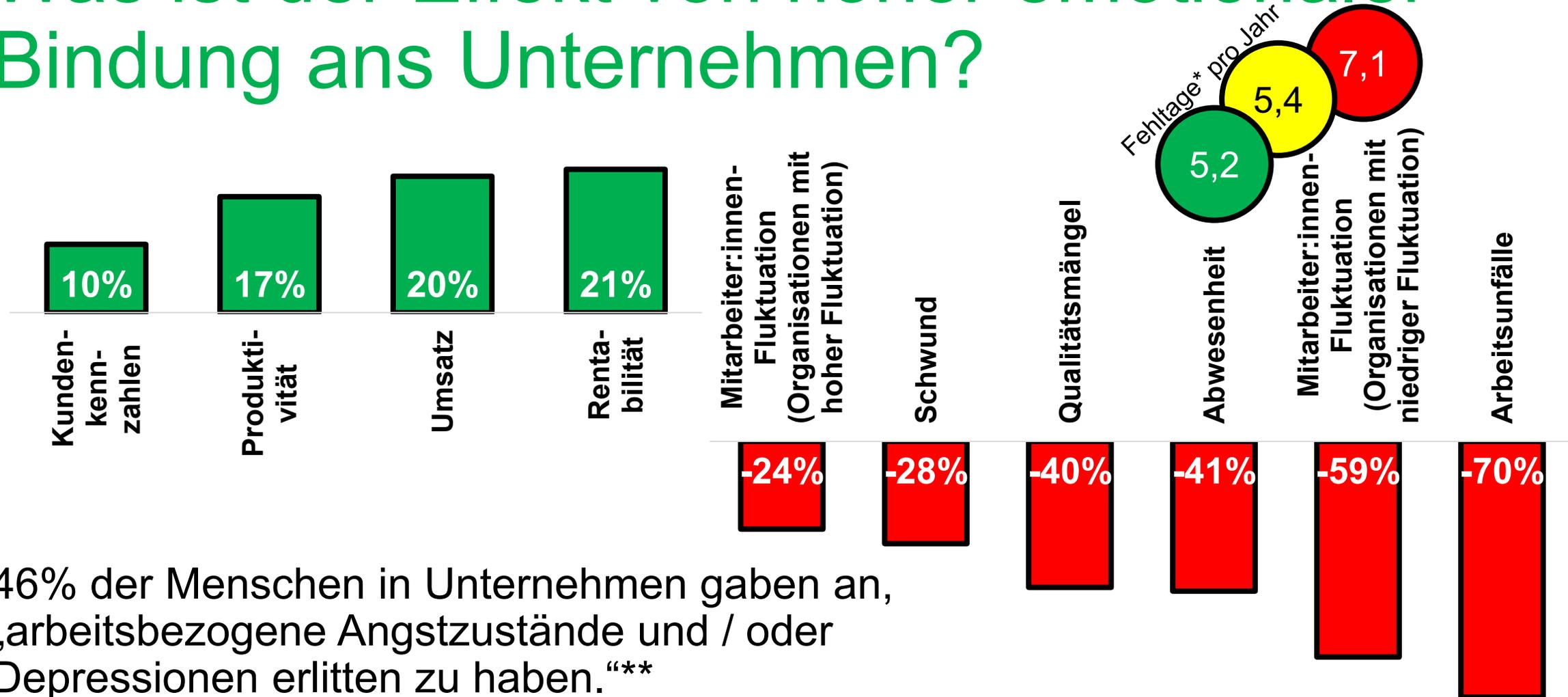
# Hintergrund

# Die Gallup-Studien zeigen die geringe emotionale Bindung der Menschen



Entwicklung der emotionalen Bindung der Menschen in deutschen Unternehmen (vgl. Gallup 2021: 7)

# Was ist der Effekt von hoher emotionaler Bindung ans Unternehmen?



46% der Menschen in Unternehmen gaben an, „arbeitsbezogene Angstzustände und / oder Depressionen erlitten zu haben.“\*\*

Durchschnittliche Unterschiede bei Geschäftseinheiten mit hoher emotionaler Bindung (die oberen 25%) im Vergleich zu Geschäftseinheiten mit niedriger emotionaler Bindung (die unteren 25%) (vgl. Gallup 2017: 38)

\* Gallup Engagement Index 2020 f. Deutschland (vgl. Gallup 2021: 11) \*\*Monster HR-Report (vgl. Monster 2021: 20)

# Welche Top 5-Kündigungsgründe gibt es aus HR- und MA-Sicht?

Personalentscheider:innen		Menschen im Unternehmen	
Entlassungen von Kolleg:innen	27%	Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten	30%
Kurzarbeit	24%	<b>Mangelnde Wertschätzung für die eigene Arbeit</b>	25%
Schlechte Work-Life-Balance	23%	<b>Schlechte Work-Life-Balance</b>	24%
Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten	21%	<b>Schlechtes Management</b>	18%
Gehaltskürzungen	20%	Kurzarbeit	17%

Top 5-Kündigungsgründe aus HR- und MA-Sicht (Personio 2021)

# Grundlagen

# Forschungsfrage

- # „**Wie kann ein auf Liebe basierender Führungsstil erfolgreich in (privatwirtschaftlichen) Unternehmen (im deutschsprachigen Kulturraum) umgesetzt werden?**“
- # Führung meint dabei eine Führung aus einer Grundhaltung der Liebe heraus.
- # Das Ziel ist eine auf Liebe basierende Unternehmenskultur.
- # Um diese Frage zu beantworten, wurden 13 Experteninterviews geführt und anschließend mittels qualitativer Inhaltsanalyse untersucht.

# Im Rahmen der Arbeit betrachtete Führungsstile

- # Transformational Leadership (Transformationale Führung)
- # Shared Leadership (Geteilte Führung)
- # Servant Leadership (Dienende Führung)
- # Love-Based Leadership

# Transformational Leadership

James MacGregor Burns; Bernard Morris Bass

- # einer der aktuell populärsten Führungsstile
- # Charisma, Emotionen, intrinsische Motivation und Entwicklung der Menschen stehen dabei im Vordergrund und scheinen insbesondere in unsicheren Zeiten einen Vorteil zu verschaffen.
- # „4M-Leitsatz“ für gute Führung: **M**an **m**uss **M**enschen **m**ögen!
- # Notwendige Komponenten
  - Idealisierter Einfluss (Vorbildfunktion, menschlich und fachlich)
  - Inspirierende Motivierung (inspirierende Vision steigert intrinsische Motivation)
  - Intellektuelle Stimulierung (Anregung der kreativen und innovativen Fähigkeiten)
  - Individualisierte Behandlung (individuelle Bedürfnisse erkennen, Selbstvertrauen entwickeln)

# Shared Leadership

Craig L. Pearce et al.

- # Das Potenzial des gesamten Teams steht im Vordergrund
- # Beteiligung aller an der Führung
  - gleichberechtigter, dynamischer, interaktiver Einflussprozess untereinander
- # Entscheidungen werden im Dialog getroffen; nicht unbedingt über Mehrheitsbildung, aber nie gegen den Willen der Gruppe
- # Von Vorteil insbesondere in Bereichen mit hohem Wissensanteil

# Servant Leadership

Robert Greenleaf

- # Der Wunsch zu dienen ist wichtiger, als das Streben nach Führung.
- # Andere Menschen sowie deren emotionale und berufliche Entwicklung zu stärken macht diesen Führungsstil aus.
- # Wichtig: richtungsweisende Vision.
- # Acht (lernbare!) Eigenschaften einer dienenden Führungsperson:
  1. Authentizität (Authenticity), 2. Bescheidenheit (Humility),
  3. Mitgefühl (Compassion), 4. Verantwortlichkeit (Accountability),
  5. Mut (Courage), 6. Altruismus (Altruism),
  7. Integrität (Integrity), 8. Zuhören (Listening)

(vgl. Greenleaf 1970)

Acht Eigenschaften einer dienenden Führungsperson (vgl. Coetzer et al. 2017: 6)

Eigenschaften sind lernbar (vgl. Spears 2010)

# Love-Based Leadership

## Maria Church

### # Liebe zu sich selbst

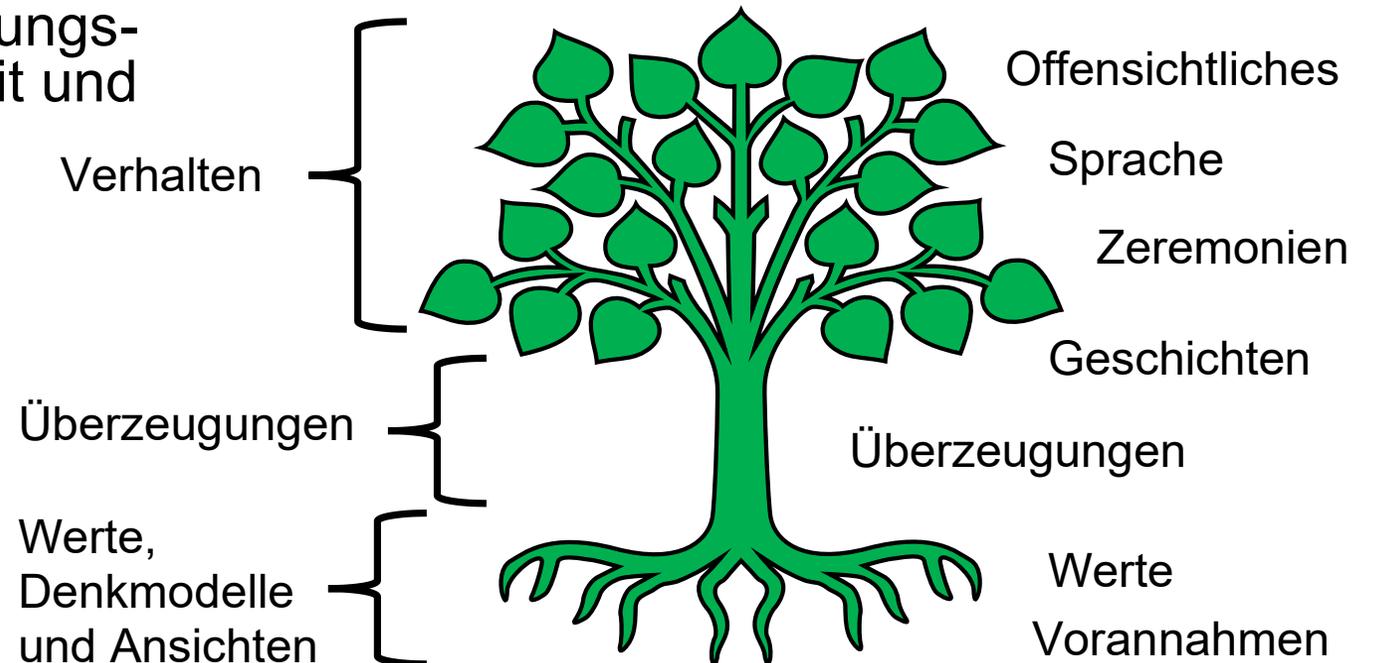
Intuition, die Wahrheit sagen u. wahrnehmen, Entscheidungsfreiheit, Wahrnehmungsveränderung, Präsenz, Gesundheit und Wohlbefinden

### # Liebe zu anderen

Inspiration, Kreativität, Glück, Glaube, Ausdauer, Frieden, Liebe/Authentizität

### # Liebe zur Quelle

Vergebung und Vertrauen, Wissensaufbau, Lernende Kultur, Gemeinsame Verantwortung, Geteilte Macht, Zusammenarbeit, Sinn



Bereiche und Faktoren des LBL (vgl. Church 2020: 151)

Baummodell der Organisationskultur (Church 2020: 128) / Baum: Ciker-Free-Vector-Images von Pixabay

# Verschiedene Formen der Liebe

## Formen der Liebe bei den alten Griechen

- # **Eros** (Sex, Leidenschaft)
- # **Ludus** (frisch verliebt)
- # **Storge** (Familie)
- # **Philautia** (Selbstliebe)
- # **Philia** (Freundschaft)
- # **Pragma** (pragmatisch)
- # **Agape** (Nächstenliebe)
- # **Mania** (Besessenheit)

## Dimensionen der Liebe nach bell hooks

- # Vertrauen (trust)
- # Respekt (respect)
- # Verantwortung (responsibility)
- # Hingabe (commitment)
- # Fürsorge (care)
- # Wissen (knowledge)

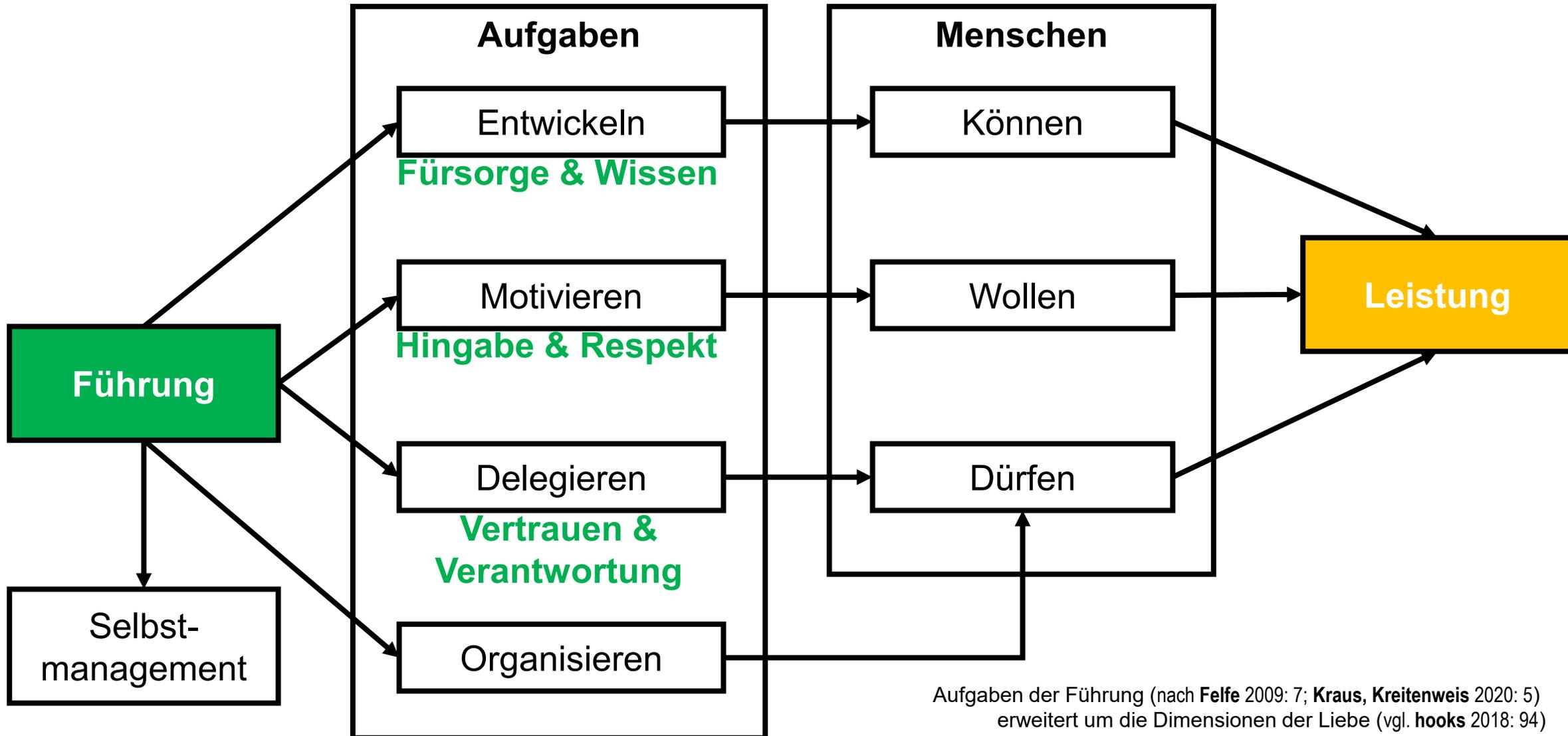
Dimensions of love (vgl. hooks 2018, übers. Schlatterer, vgl. hooks 2021)

# Liebe im Geschäftsumfeld

Farber unterscheidet folgende Reaktionen auf Liebe:

- # Liebe gehört nicht ins Geschäftsumfeld.
- # Liebe ist etwas, das im Geschäftsumfeld gebraucht wird, daher muss ggf. das Geschäftliche teilweise zurückstehen.
- # Liebe ist beides: ein intrinsisch wichtiger Motivator sowie gut fürs Geschäft.

# Liebe und Führung passen gut zusammen



Aufgaben der Führung (nach Felfe 2009: 7; Kraus, Kreitenweis 2020: 5)  
erweitert um die Dimensionen der Liebe (vgl. hooks 2018: 94)

# Ergebnisse

# Die Umsetzung in Unternehmen benötigt eine Grundhaltung

- # Menschlicher Umgang miteinander.
- # Anderen eine positive Absicht unterstellen.
- # Positive Bestärkung ist wichtiger als Kritik.
- # Haltung des Servant Leadership einnehmen.
- # Immer bereit sein zu lernen.
- # Vertrauen schenken statt einfordern.

# Die Umsetzung wird durch folgende strategische Handlungen unterstützt

- # Vorgabe einer klaren Vision / Mission (im Rahmen der Hingabe).
- # Räume schaffen für die Begegnung von Menschen als ganzheitliche Wesen, echte zwischenmenschliche Interaktion in den Mittelpunkt stellen, Gefühle zulassen.
- # "Mitarbeiter-Manifest" erstellen, in dem festgehalten ist, wie das Team miteinander umgehen möchte.
- # Um Vertrauen aufzubauen kritischen Situationen gemeinsam durchleben, diese daher auch Möglichkeiten Vertrauen aufzubauen erzeugen und immer "kritischer" werden lassen.
- # Kontrolle mit der Zeit (durch gestiegenes Vertrauen) reduzieren.

# Die Umsetzung steht und fällt mit den operativen (täglichen!) Handlungen

- # Vorbildfunktion leben.
- # Darauf achten, dass nicht zu viel WIP (Work-in-Process) im System ist (im Rahmen der Fürsorge).
- # Offene und regelmäßige Kommunikation sowie interessiert nachfragen und verstehen wollen.  
Auf die Sorgen und Bedenken der Menschen im Unternehmen hören, Verständnis zeigen.
- # Abweichungen vom Mitarbeiter-Manifest, insb. auf Respekt bezogen, sofort mit „Reflexionsgelegenheit“ ahnden. Verantwortlich halten, Gefahr einer „Kuschelkultur“ vermeiden.

# Vorteile einer auf Liebe basierenden Kultur

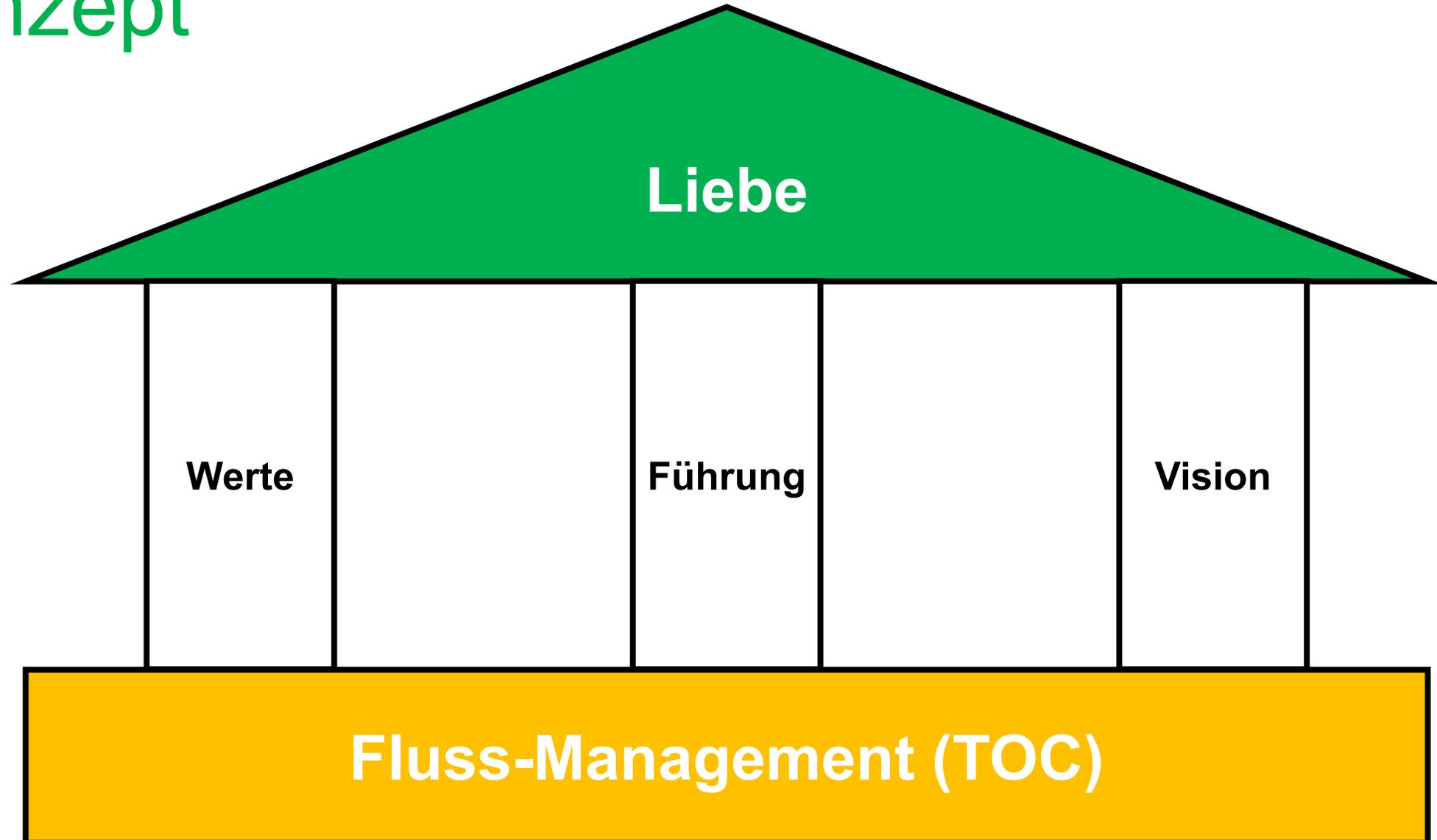
- # zufriedenere Menschen im Unternehmen
- # weniger Krankentage
- # geringere Fluktuation
- # ausbleibender Fachkräftemangel (den 64%\* der deutschen Unternehmen beklagen; mehr als die Hälfte\*\* der Führungspersönlichkeiten sieht darin sogar den Grund für die schlechte Geschäftslage des Unternehmens)
- # höhere Kundenzufriedenheit
- # mehr Teamgeist
- # weniger operative Aufgaben des Unternehmers
- # Gehälter können unter Branchenschnitt bleiben.

(vgl. Fischer 2019)

\* (vgl. ManpowerGroup 2020)

\*\* (vgl. Hermann et al. 2019: 9)

# Konzept



# Literatur

- Church**, Maria (2020): Love-Based Leadership: The Model for Healing with Strength, Grace, and Authenticity. 10th anniversary edition, completely revised and updated, Sonoita, USA: Dudley Court.
- Coetzer**, Michiel Frederick; Bussin, Mark; Geldenhuys, Madelyn (2017): The Functions of a Servant Leader. Adm Sci, 7(1), 25-30. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/7/1/5> [Stand: 15.12.2021].
- Farber**, Steve (2019): Love is Just Damn Good Business: Do What You Love in the Service of People Who Love What You Do. New York, USA: McGraw-Hill Education.
- Gallup** (2017): State of the Global Workplace. New York, USA: Gallup.
- Gallup** (2021): Gallup Engagement Index 2020: Arbeitsumfeld & Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie. New York, USA: Gallup. URL: <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx> [Stand: 10.12.2021].
- Greenleaf**, Robert K. (1970): The Servant as Leader. Cambridge, USA: Center for Applied Studies.
- hooks**, bell (2018): All About Love: New Visions. New York, USA: William Morrow.
- Kraus**, Rafaela; **Kreitenweis**, Tanja (2020): Führung messen: Inklusive Toolbox mit Messinstrumenten und Fragebögen. Berlin [u.a.]: Springer.
- Monster** (2021): Monster Insights. Der HR Report 2021: Ein globaler Blick auf die Welt der Arbeit. URL: <https://www.monster.de/mitarbeiter-finden/losungen/studien/> [Stand 11.12.2021].
- Personio** (2021): Repräsentative Umfrage von Personio zeigt: Fehlende Personalstrategie während der Pandemie sorgt für drohende Kündigungswelle und Produktivitäts-Flaute. URL: <https://www.personio.de/ueber-uns/presse/repraesentative-umfrage-von-personio-zeigt-fehlende-personalstrategie-waehrend-der-pandemie-sorgt-fuer-drohende-kuendigungswelle-und-produktivitaets-flaute/> [Stand: 11.12.2021].
- Sauer**, Frank H. (2018): Das große Buch der Werte: Enzyklopädie der Wertevorstellungen. 2. Aufl., Köln [u.a.]: INTUISTIK.
- Spears**, Larry C. (2010): Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. J Virtual Lead, 1(1), 25-30.
- Values Academy** (2021): Alles über Werte. Eine moderne Plattform für das Nachschlagen aller Werte und ähnliche Begriffe. URL: <https://www.values-academy.de/werte-lexikon> [Stand: 21.12.2021].

[www.BringLoveToBusiness.de](http://www.BringLoveToBusiness.de)