

# Humble Leadership Development

## Konzeption eines wissenschaftlich fundierten Online-Führungskräfte Trainings

Patrick Liborius<sup>1</sup>, Marco Furtner<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Liechtenstein Business School, Universität Liechtenstein

### Hintergrund

- Humble Leadership steht für ein Führungsverhalten, das sich durch die Anerkennung der eigenen Stärken und Schwächen (Selbstreflexion), Wertschätzung von Beiträgen und Stärken anderer, sowie Kritikfähigkeit bzw. Lernbereitschaft auszeichnet (Owens & Hekman, 2012; Owens et al., 2013).
- Trotz stets zunehmender Forschung zu diesem Führungskonzept, die zeigt, dass sich das Verhalten auf allen organisationalen Ebenen (Mitarbeitende, Führungskraft, Team und Organisation) auszahlt (Chandler et al., 2023; Kelemen et al., 2022), fehlen bisher fundierte Trainingskonzepte zur gezielten Förderung dieses Verhaltens. Ziel des Projekts war es, ein Online-Training zu entwickeln, welches als Einzelperson, in der Gruppe und in Organisationen anwendbar ist.

### Entwicklung des Trainings

#### Grundlage

- Die Didaktik basiert auf Theorien der Verhaltensänderung und Führungskräfteentwicklung
- Die Inhalte sind sowohl theoretisch und empirisch fundiert als auch anwendungsorientiert aufbereitet
- Das Training besteht aus sechs Einheiten, die jeweils mit zwei Wochen Abstand dazwischen durchgenommen werden
- Jede Einheit besteht aus einer Erklärung des Konzepts inkl. der empirisch nachgewiesenen Wirkungen, sowie der zugrundeliegenden Wirkmechanismen
- Die Teilnehmenden werden in jeder Einheit mit praktischen Beispielen und Gegenüberstellungen versorgt
- Jede Einheit enthält Selbstreflexionsteile, Aufgaben, die es zu lösen bzw. zu bearbeiten gibt und auch eine Hausaufgabe
- Die Hausaufgabe zielt darauf ab, dass die neuen Verhaltensweisen in den folgenden zwei Wochen ganz spezifisch angewendet werden und unterstützt so den Praxistransfer

#### Das Training besteht aus sechs Modulen

1. Einführung in Humble Leadership
2. Selbstwahrnehmung und Reflexion
3. Wertschätzung von Teambeiträgen (siehe Beispiel rechts)
4. Offenheit für Kritik und Wachstum
5. Empathie und Perspektivübernahme
6. Integration in den Führungsalltag

### Auswirkungen

- 🧑‍🔬 **Wissenschaftlich:** Interventionsforschung zu Humble Leadership
- 👥 **Gesellschaftlich:** Förderung kooperativer Führungskultur
- 📖 **Praktisch:** Anwendbar auch im Selbststudium
- 🔍 **Mögliche Evaluierung und Weiterentwicklung**

### Schlussfolgerung

- Humble Leadership hat viele positive Auswirkungen in und für Unternehmen und deren Mitarbeitenden
- Es basiert auf Verhaltensweisen, die trainiert werden können
- Um diese Verhaltensweisen zu trainieren, wurde ein sechsteiliges (12-wöchiges) Online Training entwickelt
- Das Online Training kann evaluiert werden

### Beispiel (3. Sitzung): Wertschätzung

**Wertschätzung der Beiträge von Teammitgliedern**  
Unsere Ziele

- Die Bedeutung der Anerkennung von Teambeiträgen verstehen
- Den Einfluss von Wertschätzung auf Motivation und Leistung erkennen
- Praktische Strategien zur Wertschätzung anwenden
- Eine tägliche Anerkennungsgewohnheit entwickeln

**Wertschätzung der Beiträge von Teammitgliedern**  
Wirkung

Was beinhaltet die Wertschätzung der Beiträge von Teammitgliedern?

1. Das gezielte Hervorheben von spezifischen Stärken, Fähigkeiten und Beiträgen der Teammitglieder
2. Lob und Anerkennung bewusst auf andere umlenken (statt auf sich selbst fokussiert zu sein)
3. Die einzigartigen Beiträge und Qualitäten anderer wahrnehmen und sichtbar wertschätzen
4. Beiträge und Ideen von Teammitgliedern explizit benennen – insbesondere im Sinne geteilter Anerkennung (Statuteilung)

**Wertschätzung der Beiträge von Teammitgliedern**  
Wirkung

Positive Effekte von Wertschätzung der Beiträge von Teammitgliedern

1. Signalisiert Selbstosigkeit → Erhöhung (nicht Senkung!) des eigenen Status  
– Das Nicht-Anerkennen der Beiträge anderer lässt auf ein Nullsummen-Denken schließen → Fördert Wettbewerb statt Kooperation
2. Informationsaustausch wird gefördert
3. Psychologische Sicherheit wird erhöht (d.h. Teammitglieder können zwischenmenschliche Risiken eingehen: Keine Angst vor Fehlern, Ausschluss, etc.)
4. Psychologisches Kapital wird aufgebaut (Kollektive Wirksamkeit ← Mitglieder werden sich ihren eigenen Fähigkeiten und die der anderen Teammitgliedern bewusst → erhöht das Vertrauen der Teammitglieder in ihre eigenen Fähigkeiten)
5. Teamleistung wird erhöht (durch o.g. Prozesse)

Beispiel: Sir Dave Brailsford

**Wertschätzung der Beiträge von Teammitgliedern**  
Wirkmechanismen

**Wertschätzung der Beiträge von Teammitgliedern**  
Praxis Beispiel: Noah (Führungskraft)

Aspekt	Unwertschätzende Führungskraft	Wertschätzende Führungskraft
<b>Beobachtung im Projekt</b>	Ein Teammitglied bringt eine kreative Lösung ein, die ein Problem löst.	Ein Teammitglied bringt eine kreative Lösung ein, die ein Problem löst.
<b>Reaktion</b>	Die Führungskraft übernimmt die Idee und präsentiert sie im Management, ohne das Teammitglied zu erwähnen.	Die Führungskraft hebt im Meeting explizit hervor, wer die Idee eingebracht hat, und bedankt sich öffentlich.
<b>Außenwirkung</b>	Das Teammitglied fühlt sich übergangen, andere werden zurückhaltender.	Das Teammitglied fühlt sich gesehen, andere werden motiviert, sich einzubringen.
<b>Langfristige Folge</b>	Vertrauensverlust im Team, geringere Initiative.	Gesteigertes Engagement, offenes Klima, mehr Innovation im Team.

**Wertschätzung der Beiträge von Teammitgliedern**  
Selbstreflexion

Wann habe ich selbst das letzte Mal Erkennung für meine Beiträge/Leistungen/Stärken erhalten?  
Wie hat es sich angefühlt, anerkannt zu werden?  
Wie fühlt es sich für mich an, wenn meine erwartete Anerkennung ausbleibt?

**TO DO:** Selbsteinschätzung des eigenen Anerkennungsverhaltens

**Wertschätzung der Beiträge von Teammitgliedern**  
Selbstreflexion

Nr.	Item
1	Ich erkenne die Leistungen meines Teams regelmäßig und konkret an.
2	Ich mache die Beiträge einzelner Teammitglieder sichtbar – auch gegenüber Dritten.
3	Ich lenke Lob bewusst auf die Mitarbeitenden, die zum Erfolg beigetragen haben.
4	Ich nehme mir Zeit, um die Stärken meiner Teammitglieder zu benennen und zu fördern.
5	Ich achte darauf, dass meine Teammitglieder sich für ihre Beiträge wertgeschätzt fühlen.

**Wertschätzung der Beiträge von Teammitgliedern**  
Konkrete Wege der Wertschätzung

1. Personalisierte Anerkennung (Spezifisch, auf Person, Situation und Verhalten zugeschnitten)
2. Öffentliche Wertschätzung (In Teammeetings, vor der eigenen Führungskraft, vor Kunden, etc.)
3. Private, persönliche Rückmeldung (Im Gespräch, auf dem Gang, in der Küche/Kantine, etc.)
4. Schriftliche Notizen (u.a. per E-Mail, Teams, Zettel, etc.)
5. Feiern gemeinsamer Erfolge

**TO DO:** Täglich (mindestens) eine Person gezielt und authentisch anerkennen (Fokus auf spezifische, ehrliche und persönliche Rückmeldung)

#### Referenzen

- Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., & Short, J. C. (2023). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101660.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-224.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.