

Psychologie des Neuanfangs

Rollenwechsel als Chance Wie Veränderungen im Leben gelingen

Prof. Dr. Dieter Frey

Ludwig-Maximilians-Universität München

Leopoldstr. 13, 80802 München

dieter.frey@psy.lmu.de

Professor für Sozial-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Leiter des LMU Center for Leadership and People Management

Ehemaliger akademischer Leiter der Bayerischen Eliteakademie

Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften





Psychologie des Neuanfangs

Wir reden viel über Change, aber wie gehen Menschen mit Change von heute auf morgen um?

Das Leben ist ein permanenter Wechsel/Rollenwechsel/Tätigkeitswechsel

- Aufgrund von Evolution, Biologie, Lebensspanne – natürlicher Übergang
- Selbstinitiierte Veränderungen – Suche nach neuen Rollen
- Durch externe Ereignisse erzwungene Veränderungen

Ein Neuanfang kann eine **Chance**, aber auch eine **Bedrohung** sein.

Ein Übergang ist mit **neuen Funktionen, Aufgaben und Zielen** verbunden.



Das Leben als ständiger Anpassungsprozess

Ein Übergang bedeutet auch immer Anpassung / Adaptation. Das Leben ist ein permanenter **Anpassungsprozess** an neue Situationen und Rollen.

Veränderungen sind immer auch verbunden mit Zweifel und Fragen. Erfolgsfaktoren von Wandel:

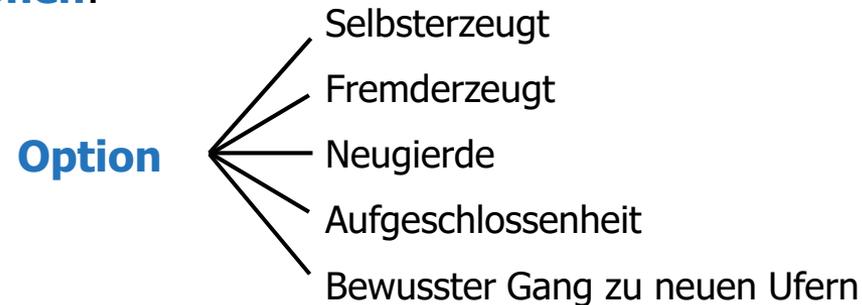
- Sinn?
- Notwendig?
- Unvermeidbar?
- Leidensdruck?
- Kosten/Nutzen/Opportunitätskosten?
- Status Quo verbessert?
- Bessere Alternativen?

Rollenwechsel und Wandel bedeuten Perspektivwechsel. Wir müssen die Welt mit anderen Augen und aus anderen Blickwinkeln sehen und von allen Seiten beleuchten.



Wechsel ist verbunden mit Entscheidungen

Geht eine Rolle zu Ende oder kann sie nicht weitergeführt werden, gibt es oft mehrere **Optionen**:



Aufgrund der bestehenden Optionen, steht man vor der Wahl von Entscheidungen:

- A)
- B)
- C)

Jede Entscheidung eröffnet oder schließt **Möglichkeits- oder Gelegenheitsräume**. Damit bedeutet jede Entscheidung einen **Konflikt**.



Forschungsmodelle zur Entscheidungsumsetzung

Entscheidungsumsetzung (siehe auch Nobelpreisträger H. A. Simon und D. Kahneman):

- Muddling trough
- Verlustrealisierung
- Maximizing, optimizing, satisficing and non-satisficing
- Umgang mit suboptimalen Bedingungen (Ausmaß der Zufriedenheit)
- Mut und Risiko
- SOC – Selektion, Optimierung, Kompensation
- Kosten und Nutzen von Handeln und Nichthandeln
- Selbst- und Teamreflexion

Leben/Veränderungen
sind oft
ein Management von
Enttäuschungen
bei sich und bei anderen.



Entscheidungen: Mut und Risiko

Beispiel: Zur Rolle des Unternehmers gehört immer auch die Suche nach **Veränderung und Innovation** von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen, um auf dem Markt überhaupt zu überleben.

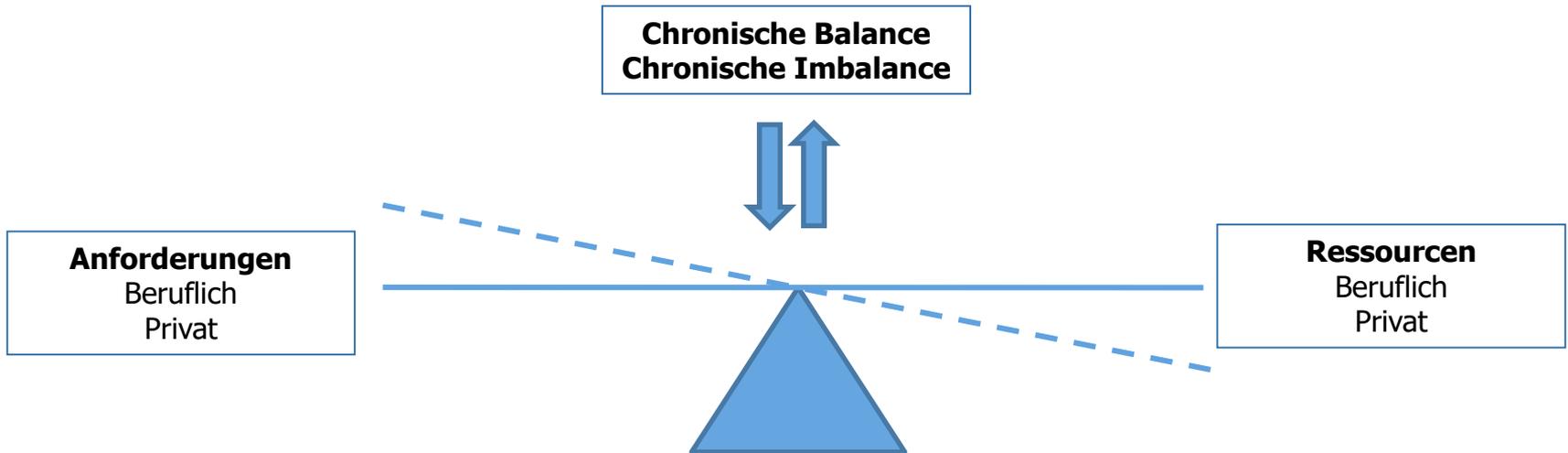
Niemand kann diese Entwicklungen exakt vorhersehen. Deshalb ist Change auch immer mit **Mut und Risiko** verbunden.

Oft müssen Entscheidungen - so möglich - revidiert werden. Auch dazu gehören Mut und Risiko.



Anforderungen von Veränderungen vs. Ressourcen: Balance oder Imbalance

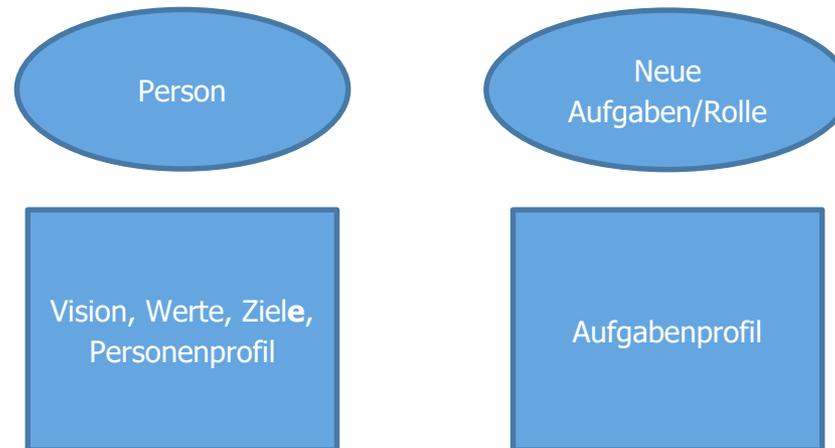
	Beruflich	Privat
Anforderungen	↓ ↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓ ↓
Ressourcen	↑ ↑ ↑ ↑	↑ ↑ ↑ ↑





Passungsmodell – Ohne gute Passung wird Neuanfang schwieriger!

Es muss eine Passung zwischen einer Person und der neuen Aufgabe / Rolle geben.
Bei totaler Passung entstehen Flow-Erlebnisse und Energie fließt zu, statt ab.



Jeder Wechsel ist mit drei Fragen verbunden (siehe Kant): In welche Richtung kann/will/muss ich gehen?

- **Was kann ich?** (Potentiale, Talente, Fähigkeiten, Kompetenzen, Systemkenntnis, Stärken)
- **Was will ich?** (Treiber, Sehnsüchte, Herzblut, Träume, Präferenzen, Hobbies, Spaß)
- **Was muss ich?** (Pflichten, Restriktionen)



Frage: Was zeichnet Menschen aus, die mit Change gut umgehen können?

- Wann kommen Menschen mit Change zurecht und wann nicht?
- Lassen sich all die Erkenntnisse auf die **Arbeitswelt** übertragen?
- Welche Aufgaben haben die **Führungskräfte**, um Menschen in einen Wandel mitzunehmen?



Wandel als Chance: Leben ist Problemlösen (Popper)

Mentale Grundvoraussetzungen/Ressourcen:

Psychologisches Kapital

- Optimismus / positives Denken
- Selbstwirksamkeit – Kontrollerleben
- Selbstvertrauen
- Herausforderungdenken, Durchhaltevermögen
- Hoffnung
- Wissen / Perspektivwechsel-Fähigkeit / Systemkenntnis
- Belastbarkeit, Frustrationstoleranz

$$E, V = f(P, U)$$

Der mentale Zustand ist begrenzt steuerbar:

- Selbstinstruktion
- Vorbildverhalten anderer: Erziehung, Führung, Umgebung
- Verstärkungsverhalten

Soziales Kapital

- Mentor, Berater, Netzwerk, Familie, Freunde
- Soziale Unterstützung (informativ / emotional)
- Feedback suchen und erhalten
- Persönliche Wertschätzung und Anerkennung von anderen

Finanzielles und institutionelles Kapital





Konsequenzen vorhandenen psychologischen und sozialen Kapitals

- Eigeninitiative – Proaktives Verhalten
- Qualifikationserweiterungen – Employability
- Fähigkeit zum Perspektivwechsel (360°)
- Gelegenheiten und Möglichkeiten suchen, erkennen und ergreifen
- ▶ Lebenslanges Lernen



Krankenhaustage und Wiedereintritt zur Arbeit

	niedrig	mittel	hoch
Vermeidbarkeit	18	23	30
Selbst- verantwortung	20	27	31
Why me	21		29
Beeinflussbarkeit/ Selbstwirksamkeit	33 144	20 123	23 85
Vorhersagbarkeit	29 167	33 134	20 100
Attraktivität der Tätigkeit	25 169	26 89	23 84

Empirische Untersuchungen von Frey & Rogner (1987)



Existenzgründer: kognitiv-affektives Muster

	<u>UMSATZENTWICKLUNG</u>	
	<u>negativ</u>	<u>positiv</u>
Kontrollerwartungen	3.56	4.33
Zukunftsoptimismus – persönlich	2.44	4.00
Herausforderung	3.00	3.87
Familiäre Unterstützung	2.33	3.77
Hohe Fähigkeit zur Anpassung	3.11	4.17

Empirische Untersuchungen von Frey & Barth (1993)

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!





- Studium der Sozialwissenschaften (Psychologie, Ökonomie, Pädagogik u. Soziologie) in Mannheim u. 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
- Habilitationsstipendium von DFG und VW Stiftung 1976-1978 – USA Aufenthalte in Austin/Texas sowie Madison/Wisconsin
- Habilitation 1978 über Informationsverarbeitung bei Entscheidungen
- Von 1978 - 1993 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- 1988/90 Theodor Heuss Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York
- 1990 Organisation des 37. Kongresses der Deutschen Gesellschaft in Kiel (erster gesamtdeutscher Kongress)
- Seit 1993 Professor für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München
- Seit 1995 Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften
- Deutscher Psychologie Preisträger 1998 (Psychologe des Jahres)
- 1988 -1996 Fachgutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft (92-96 Fachausschussvorsitzender für das Fach Psychologie)
- 2000 – 2002 und 2005-2006 Dekan der Fakultät für Psychologie und Pädagogik an der LMU, München
- 2006 – 2008 Geschäftsführender Direktor des Departments Psychologie, LMU München
- 2003 - 2013 Akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie
- Mitglied der ESMT Visiting Faculty (European School of Management & Technology, Berlin)
- 2008 – 2017 Seminarleiter am USW (Universitätsseminar der Deutschen Wirtschaft); Thematik: Führung von Mitarbeitern
- Seit 2007 Akademischer Leiter des LMU Center for Leadership and People Management – eine Einrichtung der dritten Säule der Excellence-Initiative
- 2010 Mitbegründer der bundesdeutschen Initiative Generation D (Wie bringt man Deutschland voran?) zusammen mit Allianz, Süddeutscher Zeitung, Stiftung Marktwirtschaft und Bayerische Eliteakademie
- 2011 Auszeichnung der Zeitschrift Personalmagazin als „Praktischer Ethiker“ und einer der führenden Köpfe im Personalbereich in Deutschland
- 2016 Auszeichnung der Margrit Egnér Stiftung der Universität Zürich für seine Forschungsarbeiten, die zu einer humaneren Welt beitragen
- 2017 Auszeichnung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie als herausragender Förderer des wissenschaftlichen Nachwuchses (Betreuung von über 25 Personen bei der Habilitation, die anschließend Professuren erhielten)
- 2019: Mitglied im Philipp-Lahm-Experten-Netzwerk
- Konfliktbeauftragter der LMU München
- Wissenschaftliche Begleitung und Beratung zahlreicher DAX- und Mittelstandsunternehmen
- Mitgründer der Firma MUC-Leadership GmbH
- Mitglied im wissenschaftlichen Beirat: Huber-Hogrefe, Roman Herzog Institut, NS Dokumentationszentrum München
- Schirmherr von Zivilcourage e.V. – Zivilcourage für alle
- Insgesamt ca. 600 Veröffentlichungen in Zeitungen, wissenschaftlichen Zeitschriften, Buchbeiträge und Bücher



Prof. Dr. **Dieter Frey** hat in Mannheim und Hamburg Sozialwissenschaften studiert. Nach Promotion und Habilitation in Mannheim wurde er 1978 Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel. An der Graduate Faculty der New School für Social Research in New York war er 1989/1990 Theodor-Heuss-Professor, bevor er 1993 einen Ruf an die Ludwig-Maximilians-Universität München erhielt und seitdem der dortige Lehrstuhlinhaber für Sozialpsychologie ist.

1998 erhielt Dieter Frey den Deutschen Psychologie-Preis (Psychologe des Jahres). Er war zudem von 2003 bis 2013 akademischer Leiter der Bayerischen EliteAkademie und ist seit 2007 Leiter des LMU-Centers für Leadership und People Management, einer Einrichtung der dritten Säule der Exzellenzinitiative. Seit 1995 ist er Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Über viele Jahre war er Dekan der Fakultät 11 der LMU München. Ebenso war er ca. zehn Jahre Gutachter bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Vor seiner Münchner Zeit hatte er Rufe an die Universitäten Bielefeld, Bochum, Heidelberg, Hamburg und Zürich erhalten.

Schwerpunktmäßig forscht Dieter Frey zu den Themen Entscheidungsverhalten in Gruppen, Erhöhung von Kreativität und Motivation sowie Entstehung und Veränderung von Einstellungen und Wertesystemen. Zudem setzt er sich für die Förderung des Transfers zwischen Universität und Wirtschaft ein.

2011 hat die Zeitschrift „Personalmagazin“ ihn als „Praktischen Ethiker“ und einen der führenden Köpfe im Personalbereich in Deutschland gelistet.

2016: Für seine Forschungsarbeiten, die zu einer humaneren Welt beitragen, wurde er 2016 von der Margrit-Egnér-Stiftung der Universität Zürich ausgezeichnet.

2017: Auszeichnung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie als herausragender Förderer des wissenschaftlichen Nachwuchses (Betreuung von über 25 Personen bei der Habilitation, die anschließend Professuren erhielten).

Über den Herausgeber



Dieter Frey ist Professor für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Er ist Autor bzw. Herausgeber zahlreicher Fachpublikationen und Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften sowie Deutscher Psychologie-Preisträger. Von 2003 bis 2013 war er Akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie und seit 2006 ist er Leiter des LMU-Center for Leadership and People Management.

Über diese Buchreihe

Die Bücher dieser Reihe befassen sich mit den ganz großen Phänomenen des menschlichen Lebens und unserer Kultur – „Zutritt“ zur Reihe haben nur solche Phänomene, die die Menschheit schon seit 100 oder gar 1000 Jahren beschäftigen und die vermutlich auch weitere Hunderte von Jahren existieren werden. Und jedes dieser Phänomene wird aus der Perspektive der Wissenschaft betrachtet: Welche Erkenntnisse bietet die psychologische Forschung? Welche Gültigkeit besitzen diese Phänomene heute noch? Was können wir aus ihnen lernen – für unseren Alltag, die Erziehung oder auch Führung?

Eine so detaillierte psychologische Interpretation dieser Alltagsphänomene ist einzigartig – sie möchte helfen, unseren Horizont zu erweitern, unseren Alltag, ja die Welt besser zu verstehen! Lernen Sie in jedem Buch etwas über die jeweiligen Alltagsphänomene (Werte, Sprichwörter, Märchen, Bräuche), über das Leben und auch über die moderne Psychologie.



Psychologie der großen Alltagsphänomene

Was weiß die moderne Forschung über Märchen, Sprichwörter, Rituale, Werte, das Gute und Böse?

Part of **SPRINGER NATURE**



Dieter Frey (Hrsg.)
Psychologie der Sprichwörter
 Weiß die Wissenschaft mehr als Oma?
 1. Aufl. 2017 XXII, 284 S. 10 Abb.
 € (D) 25,00 | € (A) 25,70 | *sFr 26,00
 ISBN 978-3-662-50380-5
 € 19,99 | *sFr 20,50
 ISBN 978-3-662-50381-2 (eBook)



Dieter Frey (Hrsg.)
Psychologie der Märchen
 41 Märchen wissenschaftlich analysiert - und was wir heute aus ihnen lernen können
 1. Aufl. 2017. XXVI, 347 S. 46 Abb.
 € (D) 29,99 | € (A) 28,78 | *sFr 29,00
 ISBN 978-3-662-53667-4
 € 19,99 | *sFr 23,00
 ISBN 978-3-662-53668-1 (eBook)



Dieter Frey (Hrsg.)
Psychologie der Rituale und Bräuche
 30 Riten und Gebräuche wissenschaftlich analysiert und erklärt
 1. Aufl. 2018. XXII, 355 S. 39 Abb.
 € (D) 29,99 | € (A) 30,83 | *sFr 31,00
 ISBN 978-3-662-56218-5
 € 22,99 | *sFr 24,50
 ISBN 978-3-662-56219-2 (eBook)



Dieter Frey (Hrsg.)
Psychologie der Werte
 Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie
 1. Aufl. 2016. XX, 325 S. 37 Abb.
 € (D) 29,99 | € (A) 30,83 | *sFr 31,00
 ISBN 978-3-662-48013-7
 € 22,99 | *sFr 24,29
 ISBN 978-3-662-48014-4 (eBook)

Ankündigung

Psychologie des Guten und Bösen