www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

3 | 2024

WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

DISKUSSION

Jetzt ist die Zeit reif für New Work. Oder?

Die Wirtschaft kriselt, Wandel tut daher not. Aber bietet New Work dafür wirklich ein gutes Konzept?

Führungsarchitektur

Was ist zu tun, damit Führungskräfteentwicklung in der Praxis wirkt?

Druck abbauen

Warum Organisationen arbeitsbezogene Selbstsorge fördern sollten

Gemeinsam stärker

Fallbeispiel: Wie die Einführung von Co-Creation in Teams gelingen kann



Foto: Nina Heller

Dr. Alexander Häfner
Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.
Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Liebe Leserinnen und Leser,

wir haben verrückte Zeiten. Viele Unternehmen kämpfen in diesen Monaten mit Umsatz- und Gewinnrückgängen. Wir lesen von Kurzarbeit und Stellenabbau. Zu unseren Sorgen rund um Kriege und Klimakrise gesellen sich also Sorgen um die Zukunft unserer Wirtschaft. Wie gehen wir gut damit um?

Ist jetzt nicht der Zeitpunkt, um Konzepte wie wertschätzende oder transformationale Führung, Empowerment, Co-Creation oder Flow beiseitezulegen und stattdessen auf klare Anweisungen und Mikromanagement zu setzen? Ist New Work, was auch immer das genau sein soll, nicht etwas für Sonnenschein, während es in der Krise nicht ohne Druck, klare Ziele von oben und engste Kontrolle geht?

In Krisenzeiten Sorgen und Angst zu haben ist völlig normal. Das macht auch vor Verantwortlichen in Unternehmen nicht halt. Was aber passiert, wenn Führungskräfte richtig viel Stress erleben (ähnlich wie alle anderen auch)? Es ist zu erwarten, dass der Umgangston leidet, dass Konflikte schneller eskalieren, dass Sicherheit im Mikromanagement gesucht wird, dass weniger zugehört und mehr befohlen wird, dass Schuldige für Fehler gesucht werden, dass noch mehr interessierte Selbstgefährdung betrieben wird …

Führt dieses Verhalten, so verständlich es ist, aus der Krise heraus oder tiefer hinein? Mit einfachen Ratschlägen und Belehrungen sollten wir sehr vorsichtig sein. Was klar ist: Unternehmen benötigen Mitarbeitende, die sich trauen, ihre Ideen und Meinungen einzubringen und selbstständig Entscheidungen zu treffen. Ohne Mitarbeitende, die ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit erleben, sinkt die Wahrscheinlichkeit für kreative Lösungen, für Innovationen, für gute Ideen, um Kosten zu sparen und neue Kund:innen zu gewinnen, und für vieles mehr, was Unternehmen in Krisenzeiten mehr denn je brauchen. Eine verrückte Situation: Das Erleben von psychologischer Sicherheit könnte ein Teil der Lösung sein, gleichzeitig nehmen durch Krisen die erlebten Unsicherheiten zu.

Simple Lösungen für diese Situation gibt es wohl nicht. Was aber hilft: den Ernst der Lage für alle transparent machen und sich ehrlich die Wahrheit zumuten, gemeinsam konzentriert an Lösungen arbeiten, zusammenstehen, sich vor Augen führen, welche Krisen wir schon bewältigt haben, sich selbst und anderen etwas zutrauen und immer wieder die Frage stellen: Was ist jetzt der nächste Schritt? Was können wir noch tun? Was fällt uns noch ein?

Erhalten Sie sich ein gesundes Maß an Optimismus, Mut und Anpacken in diesen Krisenzeiten!



Inhalt

1
Editorial

4
News & Trends

7
Nur kein Neid
Unsere Kolumnistin Svenja Hofert über ein Gefühl, dessen Wirken Menschen gern verdrängen – auch am Arbeitsplatz.

44
5 Bücher, die mich inspirieren
Der Wirtschaftspsychologe, Coach und Dozent Moritz Keil stellt seine wichtigsten Bücher vor.

48
Vorschau/ Impressum

Interview

8
„Narzisst:innen brauchen klare Regeln“

Wie lassen sich narzisstische Beschäftigte im Unternehmen gut einbinden? Und wie wirkt sich Narzissmus auf das Führungsverhalten aus? Ein Gespräch mit dem Persönlichkeitspsychologen Mitja Back.

BGM

14
Arbeitsbezogene Selbstsorge

Ergebnisverantwortung wird heute auf allen Hierarchiestufen großgeschrieben: Mitarbeitende sollen ihre Persönlichkeit und Kreativität einbringen, um Arbeitsziele und Kennzahlen zu erreichen. Unter diesen Anforderungen drohen jedoch selbstgefährdende Verhaltensweisen. Organisationen sollten daher arbeitsbezogene Selbstsorge fördern.

Führung

20
Warum Organisationen ihre Führungsarchitektur gestalten sollten

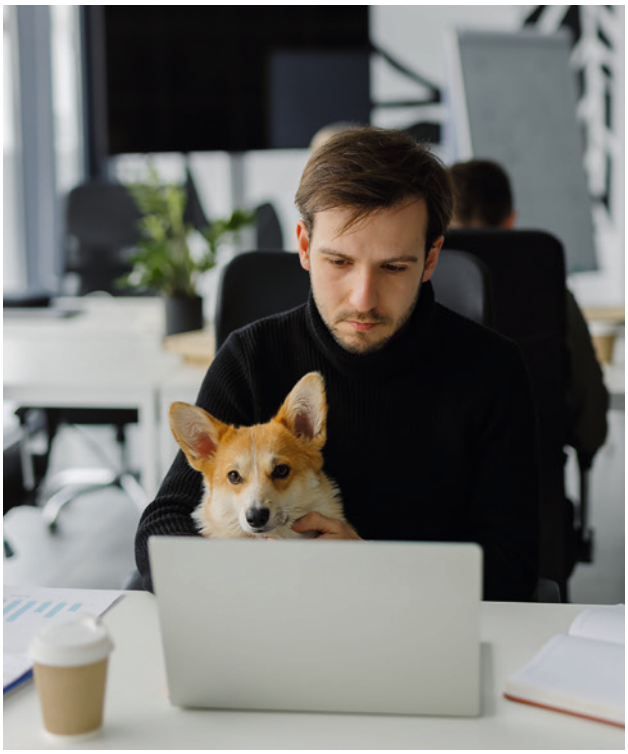
Führungskräfteentwicklung verpufft zu oft wirkungslos. Denn was Führungskräfte dort lernen, können sie kaum in der Praxis anwenden. Entwicklungsmaßnahmen sollten daher um die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen ergänzt werden: Es braucht eine Führungsarchitektur, die eine nachhaltige Verhaltensänderung von Führungskräften begünstigt.

Diskussion

26

Jetzt ist die Zeit reif für New Work. Oder?

Die Wirtschaft ächzt unter dem Fachkräftemangel. Viele Menschen können oder wollen nicht mehr so arbeiten wie früher. Die Zeit scheint daher reif, um das Konzept New Work endlich zu verwirklichen. Das sind Eckpunkte einer aktuellen Debatte. Doch was ist dran an diesen Annahmen? Darüber diskutierten wir mit den Psychologen Ingo Hamm und Uwe Weinreich.



Teamentwicklung

32
Co-Creation erfolgreich in Teams einführen

Co-Creation liegt vor, wenn verschiedene Menschen wie ein Ganzes fühlen und denken, verstehen und entscheiden. In Teams bietet diese Methode die Chance, Innovation und Zusammenarbeit auf ein neues Niveau zu heben. Das Fallbeispiel eines Schweizer Pharmaunternehmens zeigt mögliche Schritte, um Co-Creation in Teams einzuführen.

38
Signaturstärken in der Teamentwicklung

Ein Team, dessen Mitglieder regelmäßig in den Flow kommen, ihre Aufgaben als sinnstiftend empfinden und bei der Arbeit das Gefühl haben, ganz sie selbst zu sein: Das wird der Wunsch ein jeder Führungskraft sein. Und es ist sogar möglich, auf solche Erfahrungen hinzuarbeiten – indem man die Signaturstärken der Mitarbeitenden nutzt.

Liebe Leserinnen und Leser,

es wird Ihnen beim Blick aufs Cover schon aufgefallen sein: Diese Ausgabe von „Wirtschaftspsychologie aktuell“ kommt in einem leicht geänderten Look. Auch inhaltlich haben wir die Zeitschrift neu aufgestellt. Von dem Fokus auf einen Schwerpunkt, der ein Thema umkreist und dabei viel Raum einnimmt, haben wir uns gelöst. So können wir Ihnen eine größere Bandbreite an wichtigen Stimmen aus der Wirtschaftspsychologie und interessanten fachlichen Ansätzen bieten.

Die Redaktion

Foto: Oleksii Syrotkin/Stocksy / AdobeStock



Warum Organisationen ihre Führungsarchitektur gestalten sollten

Führungskräfteentwicklung verpufft zu oft wirkungslos. Denn etablierte Strukturen, Prozesse und Praktiken hindern Führungskräfte daran, ihre in Trainings erworbenen Kompetenzen in der Praxis anzuwenden. Entwicklungsmaßnahmen sollten daher um die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen ergänzt werden: Es braucht eine Führungsarchitektur, die eine nachhaltige Verhaltensänderung von Führungskräften begünstigt.

Das Arbeitspensum in Ihrer Organisation ist in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen, die Überstunden häufen sich, und nun sitzen Sie in einem Training zum Thema Zeitmanagement. Methoden wie Eisenhower-Matrix oder Pareto-Prinzip sollen Ihnen helfen, Ihre Zeit sinnvoll einzuteilen, produktiver zu arbeiten und Aufgaben an Ihr Team zu delegieren. Sie vertiefen die Methoden in Praxis- und Reflexionsübungen und formulieren abschließend vor der Gruppe eine Umsetzungsabsicht. Doch diese ist wahrscheinlich schon jetzt zum Scheitern verurteilt, denn der Übergang vom Wissen zur Praxis gelingt häufig nicht. Kommt Ihnen das bekannt vor? Und wie kann es stattdessen funktionieren?

In den vergangenen Jahren hat sich bei der Führungskräfteentwicklung schon einiges getan. Traditionelle Seminarkataloge weichen zunehmend moderneren Entwicklungsangeboten, die auf einen Mix aus verschiedenen praxisnahen Formaten und Methoden setzen. Soziales Lernen und die Arbeit an realen Problemen rücken vermehrt in den Vordergrund. Damit soll die Anwendung des Gelernten in der Praxis erleichtert und die Transferproblematik überwunden werden. Doch schon das oben beschriebene Beispiel zeigt: Ganz so einfach ist es nicht.

Neue Lernmethoden eignen sich zwar besser, um an der inneren Haltung zu arbeiten und Kompetenzen zu trainieren, am Ende sollen Entwicklungsmaßnahmen aber zu einer Veränderung von konkretem Verhalten führen, um darüber eine Leistungssteigerung zu bewirken. Dabei bleibt ein zentraler Aspekt oft unberücksichtigt. Aus der Motivationsforschung ist bekannt: Verhalten ist ein Zusammenspiel aus Person *und* Situation. Wie sich jemand verhält, hängt nicht nur von den persönlichen Kompetenzen und Einstellungen ab, sondern auch maßgeblich von der äußeren Umgebung und dem spezifischen Kontext.

Dies erklärt, weshalb Umweltfaktoren einen so wichtigen Einfluss auf einen erfolgreichen Praxistransfer haben. Neben der Unterstützung durch die Führungskraft und die Peers müssen Lernende ihre entwickelten Fähigkeiten und Verhaltensweisen auch tatsächlich anwenden können (vgl. Abdollahi & Daneshmandi, 2017). Allerdings hindern etablierte Strukturen, Prozesse und Praktiken Führungskräfte oft daran, die im Training erworbenen Erkenntnisse und Fähigkeiten nachhaltig in ihren Alltag zu integrieren.

In unserer Beratungspraxis haben wir zahlreiche Beispiele erlebt, wie Führungskräfteentwicklung aufgrund unpassender Strukturen nicht wirksam werden konnte:

- Ein Zeitmanagementtraining soll den steigenden Überstunden der Führungskräfte entgegenwirken. Diese können die erlernten Methoden aber gar nicht anwenden, da ihre Kalender durch zahlreiche Meetings fremdbestimmt sind. Ursache für die Überstunden ist keine schlechte Selbstorganisation der Führungskräfte, sondern die Meetingkultur des Unternehmens.
- Führungskräfte werden regelmäßig in ihren Feedbackkompetenzen geschult. Das Managementsystem des Unternehmens sieht jedoch keine Zeit für Feedbackgespräche und Mitarbeitendenentwicklung vor. Daher riskieren Führungskräfte, die sich dennoch Zeit für diese wichtigen Aufgaben nehmen, eine schlechtere Leistungsbewertung. Dadurch wird ihre Motivation, das Gelernte anzuwenden, strukturell untergraben.

Foto: Jacob Lund/AdobeStock

- Ein Unternehmen schickt alle Führungskräfte durch ein umfangreiches und teures Kompetenzentwicklungsprogramm. Bei Beförderungs- und Nachfolgeentscheidungen werden Führungskompetenzen aber gar nicht berücksichtigt. Führungskräfte werden somit weder für gute Führung incentiviert, noch setzt das Unternehmen die entwickelten Führungskompetenzen strategisch ein.

Kompetenzentwicklung ist unzweifelhaft ein wichtiger Bestandteil der Führungskräfteentwicklung. Doch die Beispiele zeigen, dass die Transferproblematik bestehen bleibt, solange der Kontext und die tatsächlichen Ursachen des Verhaltens außer Acht gelassen werden. Dies hemmt nicht nur die individuelle Entwicklung, sondern kann auch zu Demotivation oder Unmut über das Entwicklungsangebot führen.

Was ist Verhaltensarchitektur?

Um nachhaltige Verhaltensänderungen zu ermöglichen, muss die Frage also lauten: Wie muss die Arbeitsumgebung einer Führungskraft strukturiert sein, damit sie das Gelernte erfolgreich umsetzen kann? Wie muss sie ihr Team organisieren, und welche Werkzeuge helfen ihr konkret dabei?
Die Gestaltung des situativen Kontexts, um Verhalten gezielt zu beeinflussen, ist Gegenstand der *Verhaltensarchitektur*: ein Konzept aus der Verhaltensökonomie und der Psychologie. Ähnlich wie von Architekt:innen gestaltete Räume das menschliche Erleben und Verhalten beeinflussen, wirkt sich die organisationale, soziale und situative Umgebung auf Führungsverhalten aus. Wir bezeichnen dies in unserer Praxis als *Führungsarchitektur*. Elemente von Führungsarchitektur finden Sie in Abbildung 1.
Führungsarchitektur kann auf zwei Ebenen gestaltet werden, nämlich auf Team- und auf Organisationsebene. So können Führungskräfte beispielsweise gemeinsam mit ihren Teams entscheiden, welchen Rahmen sie ihren Meetings geben, über welche Kanäle sie kommunizieren, wie sie Rollen gestalten oder Aufgaben verteilen. Auch die Formulierung der individuellen und der Teamziele sowie die Leistungsbeurteilungen liegen im Einflussbereich der einzelnen Führungskraft.
Doch nicht jede Verhaltensänderung kann auf Teamebene gelöst werden. Wenn organisationale Strukturen und Prozesse dies verhindern, wird Führungsarchitektur zum Gegenstand der Organisationsentwicklung. Organisationsstrukturen haben

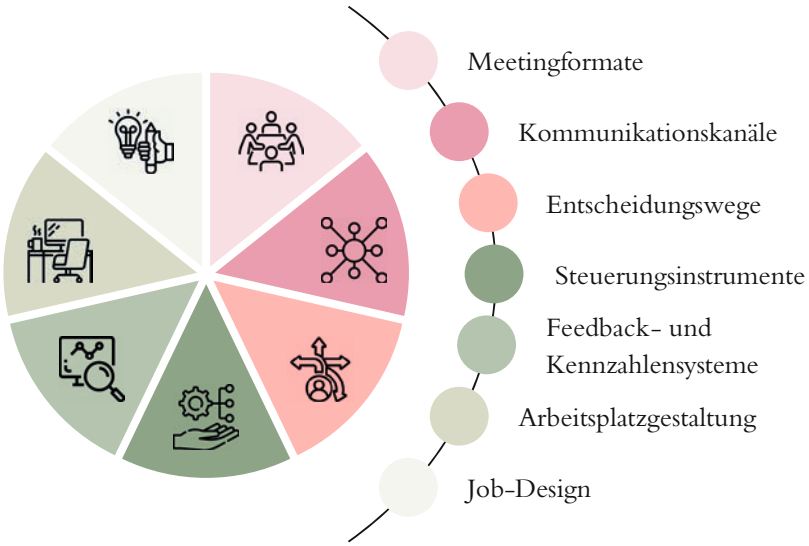


Abbildung 1: Beispiele für Elemente von Führungsarchitektur (eigene Darstellung).

immer einen Einfluss auf Verhaltensweisen, ob geplant oder ungeplant. Welche Verhaltensweisen werden durch Managementsysteme oder Leistungsbewertungskriterien belohnt? Verhindern viele Führungsebenen die Umsetzung strategischer Prioritäten? Bekommen Mitarbeitende die Ressourcen und Befugnisse, um Verantwortung für ihre Aufgaben zu übernehmen? Fördert die Organisationsstruktur abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, oder ist Kollaboration nur ein Lippenbekenntnis? Ein Fehler vieler Organisationsstrukturen ist, dass sie nicht bewusst gestaltet sind, um Verhalten eine gezielte Richtung zu geben (vgl. Saha, 2022). Sowohl für die Team- als auch für die Organisationsebene gilt: Führungsarchitektur muss vom Ziel ausgehend gestaltet und fortlaufend aktualisiert werden (vgl. Kollenscher et al., 2017). Gerade in Veränderungsprozessen muss die Anpassung von Strukturen und Prozessen ein integraler Bestandteil des Change-Managements sein.

Vier Schritte zur Gestaltung der Führungsarchitektur

Um eine effektive Führungsarchitektur zu gestalten und Probleme an ihrer wahren Ursache anzugehen, braucht es aus unserer Erfahrung ein systematisches Vorgehen. Die folgenden vier Schritte können dabei helfen, gewünschte Verhaltensweisen zielgenau zu adressieren:

- *Schritt 1 – Definition des Entwicklungsziels:* Zunächst braucht es ein klar umrissenes Problem und eine Beschreibung des spezifischen Verhaltensziels. Dieses kann sich zum Beispiel aus Organisationsanalysen, Mitarbeitendenbefragungen oder Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen ergeben. Wo gibt es eine Lücke zwischen Intention und tatsächlichem Verhalten? Wie soll das angestrebte Verhalten konkret aussehen, und was soll dadurch erreicht werden?
- *Schritt 2 – Analyse des Kontexts:* Ein genaues Verständnis der Ursachen hinter dem zu adressierenden Verhalten ist erfolgsentscheidend. Welche Strukturen und Praktiken begünstigen das erwünschte Verhalten? Welche behindern die Umsetzung entwickelter Kompetenzen?
- *Schritt 3 – Ableitung der Interventionen:* Auf Basis der Kontextanalyse können gezielte Maßnahmen zur Anpassung von Strukturen, Prozessen und Werkzeugen entwickelt und geplant werden. Diese Maßnahmen sollten von Führungskraft und Team eigenständig umgesetzt werden können und attraktiv sein, um Motivation zu erzeugen.
- *Schritt 4 – Evaluation und Anpassung:* Da Verhalten vielschichtig und individuell ist, zeigt nicht jede Maßnahme sofort Wirkung. Hier sind Mut zu Experimenten und Durchhaltevermögen gefragt. Maßnahmen sollten regelmäßig hinterfragt und fortlaufend angepasst werden. Widerstände liefern wertvolle Hinweise für notwendige Anpassungen.

Diese Schritte können Führungskräfte für sich oder gemeinsam mit ihren Teams anwenden. Ebenso können Personaler:innen, Organisationsentwickler:innen und Change-Manager:innen den Prozess nutzen, um Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen zu identifizieren. Gerade bei Veränderungsvorhaben bietet es sich an, Führungskräften eine Führungsarchitektur-Toolbox mit verschiedenen Maßnahmen und Instrumenten bereitzustellen. Trainer:innen können Führungskräfte im Rahmen ihrer Entwicklungsformate durch die ersten drei Schritte führen, um den Transfer von theoretischem Wissen in die Führungspraxis zu verbessern.
Wie die Anwendung von Führungsarchitektur konkret aussehen kann, zeigt ein Beispiel aus unserer Beratungsarbeit:

- *Schritt 1 – Definition des Entwicklungsziels:* Ein Management-Team möchte sich zu einem echten „collaborative team“ entwickeln, in dem eine Kultur von Vertrauen, gegenseitiger Unterstützung und gemeinsamer Entscheidungsfindung herrscht. Das soll die Basis für die Umsetzung strategischer Ziele und verschiedener Veränderungsvorhaben sein.

- *Schritt 2 – Analyse des Kontexts:* Eine Analyse der Zusammenarbeit des Teams ergibt unter anderem, dass die Teammitglieder ihrer Führungskraft in gemeinsamen Meetings Bericht zu ihren individuellen Zielen erstatten. Sind diese gefährdet, müssen sie vor der Gruppe Gegenmaßnahmen formulieren. Dabei tauschen sich die Teammitglieder weder zu Lösungsansätzen aus, noch unterstützen sie sich gegenseitig. Vielmehr ist das Meeting auf individuelle Kontrolle statt auf Kollaboration ausgerichtet. Auch die Tatsache, dass der CEO seinen Teammitgliedern einzeln Feedback gibt, verhindert die Arbeit an gemeinsamen Zielen und die Entwicklung zum „collaborative team".
- *Schritt 3 – Ableitung der Interventionen:* Das Management-Team entschließt sich, sein Meetingformat anzupassen. Statt Gegenmaßnahmen vorzubereiten und im Meeting zu teilen, liegt der Fokus künftig auf der gemeinsamen Sammlung und Diskussion von Lösungsvorschlägen und gegenseitigem Feedback. Die Führungskraft moderiert das Meeting und stellt sicher, dass alle Stimmen gehört werden.
- *Schritt 4 – Evaluation und Anpassung:* Nach einigen Wochen zeigt sich eine deutliche Verbesserung der Zusammenarbeit. Das neue Meetingformat führt jetzt zur Diskussion verschiedener Perspektiven. Finale Entscheidungen werden aber weiterhin allein getroffen, da es nur individuelle Zielsetzungen gibt. Um die Kollaboration weiter zu stärken, werden nun leistungsrelevante Teamziele formuliert. In den Meetings wird der Fortschritt der Teamziele fortan gemeinsam überprüft, und Strategien zur Zielerreichung werden entwickelt. Strategische Entscheidungen dazu werden kollaborativ getroffen.

Fazit

Ständiger Wandel bedarf kontinuierlicher Weiterentwicklung und Anpassung von Verhalten. Auch wenn Führungskräfteentwicklung sich verändert hat, ist die Transferproblematik noch immer ein großes Thema. Die gezielte Entwicklung von Kompetenzen ist wichtig, greift aber oftmals zu kurz, wenn sie nicht um die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen ergänzt wird. Führungsarchitektur erweist sich an dieser Stelle als äußerst wertvolles Werkzeug. Durch ein systematisches Vorgehen und die Berücksichtigung des situativen Kontexts kann Führungskräften und ihren Teams die Anwendung ihrer Kompetenzen und die Umsetzung neuer Verhaltensweisen erleichtert werden. Dies ist insbesondere bei Veränderungsvorhaben notwendig. Personaler:innen und Trainer:innen können Prinzipien der Führungsarchitektur in Entwicklungsangebote integrieren und somit deren Wirksamkeit erhöhen.

LITERATUR:

Abdollahi, M. & Daneshmandi, S. (2017). The Environmental Factors Affecting Transfer of Training: Tehran Municipality Employees. *International Journal Of Learning And Development, 7*(3), 133. doi.org/10.5296/ijld.v7i3.11478

Harff, C. & McLachlan, C. (2021). *Corporate Nudging: Verhaltensmuster in Organisationen durch intelligente Anstupser verändern.* Freiburg im Breisgau: Haufe.

Kollenscher, E., Eden, D., Ronen, B. & Farjoun, M. (2017). Architectural Leadership: The Neglected Core of Organizational Leadership. *European Management Review, 14*(3), 247–264. doi.org/10.1111/emre.12108

Saha, S. (2022). Leaders as ‚choice architects'! *OD Quarterly, 3,* 46–49. Verfügbar unter: www.odalternatives.com/wp-content/uploads/2022/11/OD-QUARTERLY-October-2022-Issue.pdf

Thompson, G. (2023). *The Leader as Architect.* Bluepoint Leadership Development. Verfügbar unter: bluepointleadership.com/resources/the-leader-as-architect

DIE AUTORIN:

Marieke Zerna

Wirtschaftspsychologin (M. Sc.) und Beraterin für Organisation, Führung und HR bei studio ø in Berlin.

marieke.zerna@studio-oe.de



Foto: studio ø

WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell

Spannende Themen, **hochrelevant**!

Hier anmelden. Kostenlos.

wirtschaftspsychologie-aktuell.de/newsletter

