

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



LEADERSHIP

Führung von morgen

New Work Utopia – Arbeit in die Zukunft denken /// Wie Resonanz die Beziehung zwischen Mensch und Organisation transformiert /// Würden Menschen für mehr Sinn in der Arbeit bezahlen?

Liebe Leserinnen und Leser,

Liebe Leserinnen und Leser,
wie sieht *Führung von morgen* aus? Wie wird Führung zukünftig organisiert sein? Werden wir morgen überhaupt noch Führungskräfte brauchen?
Wir befinden uns mitten in Veränderungen, die tradierte Vorstellungen von Führung auf den Kopf stellen. Manches davon mag uns erschrecken, anderes finden wir faszinierend. Klar ist: Führung befindet sich im Umbruch. Ich greife zwei Entwicklungen heraus. Unternehmen experimentieren mit Organisationskonzepten, die frühere Führungsaufgaben in andere Rollen packen (z. B. Scrum-Master, Change Manager, Feel-Good-Manager, Facilitator) oder direkt in die Hände der Beschäftigten legen. Manche Unternehmen verzichten mittlerweile auf klassische Team- und Abteilungsleiter. Längst sind diese Konzepte der Startup-Szene entwachsen. Ist die Führungskraft, die sich als Allrounder um private Sorgen, Feedback, Leistungsbeurteilung und vieles mehr kümmert, ein Auslaufmodell? Bereits heute werden in manchen Regionen und Branchen (z. B. bei Lieferdiensten im asiatischen Raum) Führungsaufgaben auf eine Software übertragen, die beispielsweise die Leistung beurteilt, Feedback gibt und Kündigungen ausspricht. Beschäftigte werden von IT geführt.
Wagen wir mal einen Blick in die Zukunft. Ein beliebiger Arbeitstag im Jahr 2037. Am Abend gibt uns unser Feedback-Roboter wertschätzendes und vor allem fundiertes Feedback. Er hat uns den ganzen Tag über begleitet und weiß besser als wir selbst, was wir getan haben. Er sammelt so viele Leistungsdaten über uns, dass sich daraus eine wirklich faire Vergütung gestalten lässt. Sollte bei unseren Arbeitsbedingungen etwas nicht passen, dann können wir uns jederzeit an einen Feel-Good-Manager wenden, der sich um unsere Anliegen kümmert. Jederzeit können wir uns Zuhör-Zeiten buchen. Das Soziale kommt nicht zu kurz. Sieht so *Führung von morgen* aus?



Foto: Nina Heller

Dr. Alexander Häfner

Dipl.-Psychologe, Mitglied im Vorstand
der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.
alexander.haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Es geht um grundsätzliche Fragen: Wie kommen wir in Organisationen zu Entscheidungen? Wie gestalten wir Zusammenarbeit? Wie gelingen uns Transformationsprozesse? Wie passen wir uns und unsere Organisation wirksam an veränderte Rahmenbedingungen an? Welche Rollen werden Mensch und Technik bei der Organisation von Führung spielen?

Ich wünsche uns sehr, dass wir zu klugen Antworten auf diese Fragen kommen. Aufbauen können wir auf zahlreichen evidenzbasierten Konzepten zur Gestaltung effektiver und effizienter Führung. In diesem reichen Schatz werden wir sicherlich Brauchbares finden. Ich freue mich, wenn Sie in der aktuellen Ausgabe fündig werden. Sie enthält wertvolle Impulse zur Gestaltung von Führung und zur Ausbildung von Führungskräften. Dabei werden Bezüge zu den großen Herausforderungen unserer Zeit herausgearbeitet: digitale Transformation und Klimakrise. Die aktuelle Ausgabe zeigt: Psychologisch fundierte Ansätze sind wichtiger denn je, um *Führung von morgen* so zu gestalten, dass wir auch gerne noch im Übermorgen arbeiten und leben wollen.

Inhalt

1
Editorial

4
News & Trends

25
Pst, sagen Sie bloß nicht „agil“!

Svenja Hofert über Organisationen, die gern agiles Denken propagieren – aber nichts an sich ändern wollen.

60
5 Bücher, die meinen Alltag als Coach begleiten

Simone Olbert stellt ihre fünf wichtigsten Bücher vor.

64
**Vorschau/
Impressum**

HR

8
**Psychologisches Einkommen:
Würden Menschen für mehr Sinn
in der Arbeit bezahlen?**

Eine Arbeit mit Sinn: Wer möchte die nicht haben? Sie macht uns schließlich zufriedener und steigert unser subjektives Gesundheitsempfinden. Und am Arbeitsplatz zeigen Beschäftigte, die Sinn in ihrer Tätigkeit sehen, stärkeres Commitment und Engagement. Doch wären Menschen im deutschsprachigen Raum bereit, für mehr Sinnerleben im Job weniger zu verdienen? Eine aktuelle Studie fragte nach.

Organisations- entwicklung

14
New Work Utopia

Die Corona-Pandemie hat in der Arbeitswelt vieles angestoßen. Aber von einem strukturellen Wandel kann noch keine Rede sein. Denn die Ausweitung des Homeoffice lässt sich nicht mit New Work gleichsetzen, und weiterhin fehlt es an Frauen in Führungspositionen. Trotzdem besteht jetzt die Chance, Arbeit weiter in die Zukunft zu denken. Diese Utopie soll einen kleinen Beitrag dazu leisten.

20
**Wie Resonanz die Beziehung zwischen
Mensch und Organisation transformiert**

Resonanz ist als Phänomen aus der Physik bekannt. Dieser Begriff kann aber auch helfen, das Verhältnis zwischen Mensch und Organisation besser zu verstehen: Für eine lebendige Beziehung müssen Beschäftigte und Unternehmen Resonanz Erfahrungen machen, um sich miteinander zu verändern. Erst dann lassen sich ihre Potenziale entfalten.

Schwerpunkt

Mit besserer Führung zur Klimaneutralität

Die Klimakrise drängt. Doch die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft ist eine gewaltige und komplexe Aufgabe. Auch Führungskräfte sind hier gefordert: Um in der Krisensituation richtig handeln zu können, sollten sie psychologische Barrieren überwinden und neue Führungsstile wagen – Leadership-Trainings stärken die Kompetenzen, die sie dafür brauchen.

26



34

Erfolgreiche Führung baut auf charakterlicher Reife

Ein Mensch vermag sich bis ins hohe Alter weiterzuentwickeln. Je reifer er wird, umso differenzierter kann er auf seine Umgebung reagieren und umso mehr Wirkung kann er dort entfalten. Integrative Führungskräfte zeichnet eine sehr späte charakterliche Reifestufe aus. In Unternehmen schaffen sie ein Umfeld, in dem Veränderung gelingt.

40

Paradoxe Versprechen: Einblicke in das agile Mindset

Viele Führungskräfte sehen sich heute dazu aufgerufen, ein „agiles Mindset“ zu beweisen. Dafür sollen sie ihre Werte, Haltungen und ihr Führungsverständnis grundlegend ändern. Doch wie stellt sich dieses Phänomen aus Sicht der Psychologie dar? Eine aktuelle Studie mit Tiefeninterviews bietet überraschende Erkenntnisse.

48

Was die Wirtschaftspsychologie für die Entwicklung von Führungskräften leistet

Die Bandbreite an Ratgeberliteratur zum Thema Führung wächst stetig. Darunter findet sich leider viel Pseudowissenschaft. Besser ist es für Unternehmen, sich nach den Erkenntnissen der modernen Psychologie zu richten: Fundierte Verfahren zur Persönlichkeitsdiagnostik und nachgelagerte Maßnahmen sollten heute Teil jeder Führungskräfteentwicklung sein.

54

Warum der digitale Wandel Vibrant Leadership erfordert

Mit der Digitalisierung eilt nicht nur der technische Fortschritt voran. Auch die Bedürfnisse von Beschäftigten und der Kundschaft ändern sich rasant. Organisationen und ihre Führungskräfte müssen nun rasch umdenken: Vibrant Leadership fördert Mitarbeitende und macht Führung dynamisch, um sie über das ganze Unternehmen zu verteilen.