

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

COCREATION,
COLLABORATION
& CO.

Wie Zusammenarbeit gelingen kann

Warum Stereotype im Recruiting eine Falle sind /// Wie misst man den nachhaltigen Umgang mit Mitarbeitenden? /// Fehlzeitenmanagement – Interview mit Anne Katrin Matyssek

Liebe Leserinnen und Leser,

die vergangenen zwei Jahre wirkten katalysierend auf die Digitalisierung in unserer Arbeitswelt. Orts- und zeitflexibles Arbeiten ist mittlerweile in vielen Branchen keine Besonderheit mehr. Es ist schlicht unser Arbeitsalltag. Diese Entwicklung birgt viele Chancen, aber auch Herausforderungen. Eine dieser Herausforderungen ist die konkrete Gestaltung von Zusammenarbeit in den einzelnen Arbeitsteams. Nicht ohne Grund häufen sich aktuell die Studien zu diesem Thema. Wie Zusammenarbeit effizient gestaltet werden kann, damit nicht nur das wirtschaftliche Unternehmensergebnis, sondern auch das Wohlbefinden der Menschen innerhalb von Unternehmen gesteigert wird, ist keine neue Forschungsfrage. Dennoch ist die Komplexität der Gestaltung von Zusammenarbeit deutlich gestiegen, und somit lohnt sich ein neuer Blick auf dieses altbekannte Thema. Besondere Implikationen ergeben sich durch die heterogene Gestaltung von Arbeit und Kommunikation in hybriden Teams. Aktuelle Studien geben Hinweise, dass insbesondere die direkten Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten und das soziale Miteinander unter der digitalen Zusammenarbeit leiden können. Gute soziale Arbeitsbedingungen sind jedoch nicht nur wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit, sie wirken auch direkt auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.



Foto: privat

Ivon Ames

Psychologin (M. Sc.), Vorstandsmitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.
ivon.ames@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor ist die Führungskraft selbst. Durch ihr aktives Gestalten der Bedingungen, unter denen die Zusammenarbeit stattfindet, beeinflusst sie diese maßgeblich. Doch dazu benötigt sie auch das Wissen über die Wirkmechanismen. Dieses Thema sollte daher ein wichtiger Bestandteil in der Führungskräfteentwicklung sein. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, unter denen die Zusammenarbeit stattfindet, ist essenziell, und die Erfassung dieser sollte Basis im Unternehmensalltag sein. Denn eines ist sicher: Dieses Thema bleibt aktuell.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihre Ivon Ames

Inhalt

1 Editorial

4 News & Trends

25
Seien Sie mutig!
Wenn Menschen zusammenwirken, entsteht viel Gutes. Zugleich drohen Gruppendenken und autoritäre Strukturen. Svenja Hofert weiß einen Ausweg aus diesem Dilemma.

64
5 Bücher, die mich als Wirtschaftspsychologin inspirieren
Jasmin Schweiger stellt ihre fünf wichtigsten Bücher vor.

68 Vorschau/ Impressum

HR

8 **Warum Stereotype im Recruiting eine Falle sind**

Im Alltag helfen uns Stereotype, ein Gegenüber schnell einzuschätzen. Aber im Recruiting sind Vorurteile fehl am Platz. Denn wer bei der Personalauswahl nach dem Bauchgefühl entscheidet, sortiert womöglich bestens geeignete Bewerber:innen nur wegen äußerlicher Merkmale aus.

14 **Wie misst man den nachhaltigen Umgang mit Mitarbeitenden?**

Für Unternehmen wird es zukünftig entscheidend sein, zuverlässige Aussagen über die drei Nachhaltigkeitssäulen zu treffen. Ökologische und ökonomische Kriterien sind mittlerweile gut zu erfassen, nicht jedoch soziale. Beim Messen der internen sozialen Nachhaltigkeit kann das Kienbaum Social Sustainability Culture Assessment helfen.

Interview

20 **„Mit dem Tanz um die Fehlzeitenquote ist niemandem geholfen“**

Anne Katrin Matyssek rät zu einem Paradigmenwechsel im Fehlzeitenmanagement: „Echte Anwesenheit“ heißt für die Psychologin, dass sich Menschen mit ihrem Job identifizieren und im Unternehmen einbringen. Denn was nutzt es, wenn Beschäftigte am Arbeitsplatz bloß physisch anwesend sind? Ein Gespräch über Krankheitstage und ein gesünderes Betriebsklima.

Schwerpunkt

Kooperation und Solidarität in der neuen Arbeitswelt

Beschäftigte können und sollen heute in vielen Unternehmen ihre Arbeit frei gestalten. Gleichzeitig zerfällt der soziale Zusammenhalt, gerade unter dem Druck zur Digitalisierung. Wie aber lassen sich in einer zunehmend fragmentierenden Arbeitswelt positive und nachhaltige Beziehungen gestalten? Und welche Rolle spielt dabei Kooperation?

26



32

Mit Co-Kreation kollektives Potenzial entfalten

Mit Co-Kreation können Teams selbst für komplexe Probleme Lösungen finden. Doch welche Fähigkeiten und Rahmenbedingungen braucht es, damit mehreren Personen in einem gemeinschaftlichen Schöpfungsprozess Innovation gelingt? Ein Beitrag mit vielen Ratschlägen für die Praxis.

40

Im Flow wachsen Teams über sich hinaus

Der Flow ist im Team eine beglückende Erfahrung: Die Mitglieder erledigen ihre Aufgaben gemeinschaftlich wie im Rausch, und das Ergebnis ihrer Zusammenarbeit vermag zu beeindrucken. Organisationen und Führungskräfte können sich dieses psychologische Phänomen zunutze machen, um es beständig leistungsfördernd einzusetzen.

46

„Hybride Zusammenarbeit ermöglicht eine enorme Flexibilität“

Spätestens seit den Corona-Lockdowns sind Homeoffice und zeitversetztes Arbeiten keine Seltenheit mehr. Im

Interview erläutern Gesine Engelage-Meyer und Sonja Hanau, warum sie den Trend der hybriden Teams für unaufhaltbar halten, welche Vorteile diese Arbeitsform mit sich bringt und wie sie sich am besten umsetzen lässt.

50

In jedem Team schlummert ein Genie

Viele Organisationen agieren in veralteten Individual- und Gruppenstrukturen. Dabei liegt enormes ungeschöpftes Potenzial in Teams. Doch damit diese ihre emotionale und kognitive Intelligenz entfalten können, brauchen sie andere Zuschnitte als bisher. Und ihre Entwicklung sollte über Rollenbewusstsein und das Phasenmodell der Teamuhr hinausgehen.

56

Zusammenarbeit gestalten – die wichtigste Führungskompetenz für morgen

Komplexität bestimmt heute den Alltag von Organisationen. So entsteht etwa kaum ein Produkt oder eine Dienstleistung ohne Zusammenarbeit, oft mit Fachleuten aus verschiedenen Disziplinen. Damit aber Kollaboration tatsächlich Leistung erbringt, müssen Führungskräfte für produktive Rahmenbedingungen sorgen.