

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

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,



Foto: Nina Heller

Dr. Alexander Häfner

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.

Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

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

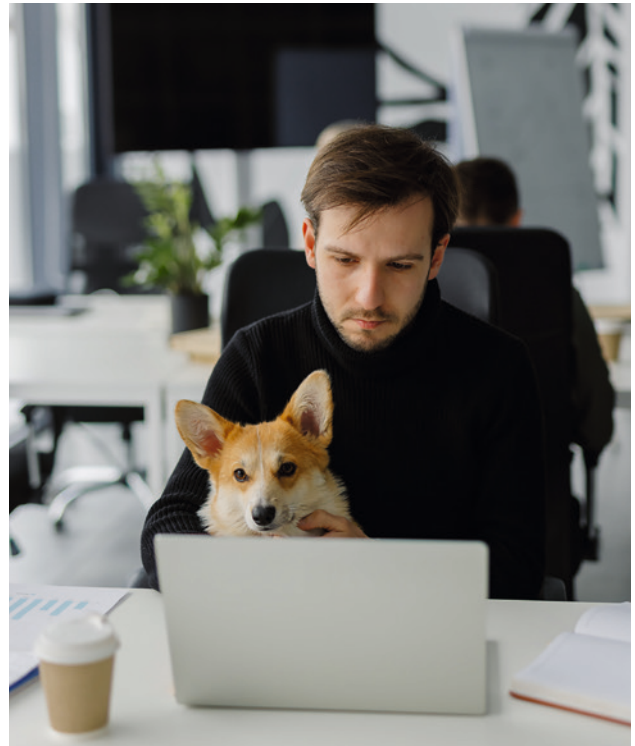
Führungskräfteentwicklung verpufft zu oft wirkungslos. Denn was Führungskräfte dort lernen, können sie kaum in der Praxis anwenden. Entwicklungsmaßnahmen sollten daher um die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen ergänzt werden: Es braucht eine Führungsarchitektur, die eine nachhaltige Verhaltensänderung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