

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

ONBOARDING

Glück bei der Arbeit

Aktuelle Studien zeigen: Erleben wir Arbeitsglück,
gelingt uns der Start in einem neuen Job leichter

Weltanschauung

Wie Menschen die Welt
sehen, kann auch ihr
Verhalten im Job prägen

Falsche Anreize

Was Unternehmen bei der
Mitarbeitendenmotivation
besser machen können

Was kann KI?

Was ist von digitalen HR-
Assistenten zu erwarten?
Eine Einführung

Unsere Buchtipps



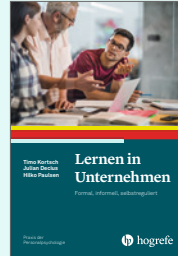
Alexandra Michel / Sarah Turgut /
Perichole Schmidt / Anja Schmitz

Mentoring

Reihe: Praxis der Personal-
psychologie – Band 44

In diesem Band werden relevante Mentoring-Formen vorgestellt, deren Umsetzung in verschiedenen Fallbeispielen praxisnah veranschaulicht wird. Das Buch gibt konkrete Hilfestellungen zur effektiven Durchführung von Mentoring-Programmen und stellt wesentliche Methoden und Maßnahmen in Form von Leitfäden und Checklisten zur Verfügung.

2025, VIII/136, inkl. Online-Materialien, € 26,95 (DE) /
€ 27,80 (AT) / CHF 36,90, im Reihenabo: € 19,95 (DE) /
€ 20,60 (AT) / CHF 27,90, ISBN 978-3-8017-3202-8
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Timo Kortsch / Julian Decius /
Hilko Paulsen

Lernen in Unternehmen

Formal, informell, selbstreguliert

Reihe: Praxis der Personal-
psychologie – Band 43

Diesem Buch liegt ein breites Verständnis von Lernen zugrunde: Neben dem formalen Lernen, das nach vorgegebenen Curricula in strukturierten Lernumgebungen stattfindet und den Besuch von Weiterbildungsformaten wie Schulungen, Seminaren und Trainings umfasst, werden in diesem Band auch das informelle Lernen am Arbeitsplatz und das selbstregulierte Lernen in den Fokus genommen.

2024, VIII/172, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 36,90,
im Reihenabo: € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 27,90,
ISBN 978-3-8017-3093-2
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



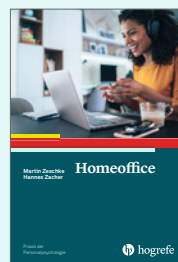
Alexander Häfner /
Julia Hartmann-Pinneker

Wertschätzung in Organisationen fördern

Reihe: Praxis der Personal-
psychologie – Band 42

Wie können Unternehmen so gestaltet werden, dass Abwertungen möglichst vermieden und im Gegenteil Wertschätzung begünstigt wird? Was können Führungskräfte in ihrem Verantwortungsbereich tun? Wie können Mitarbeitende einen Beitrag für mehr Wertschätzung leisten? Das Buch gibt Antworten auf diese Fragen.

2023, VI/160, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 36,90,
im Reihenabo: € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 27,90
ISBN 978-3-8017-3128-1
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Martin Zeschke / Hannes Zacher

Homeoffice

Reihe: Praxis der Personal-
psychologie – Band 41

Was sollten Führungskräfte, Teams, Unternehmen und Beschäftigte beachten, damit die Arbeit in den eigenen vier Wänden gelingt? Dieses Buch hilft seinen Leserinnen und Lesern dabei, das volle Potenzial von Homeoffice auszuschöpfen und mögliche Risiken zu minimieren.

2022, VII/151, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 36,90,
im Reihenabo: € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 27,90
ISBN 978-3-8017-3130-4
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.

Liebe Leserinnen und Leser,

Instrumentalisierung, Kolleg*innen, die Projekte blockieren, psychologische Interventionen, die nicht greifen, weil sie sabotiert werden. All dies zählt zu der manchmal zähen und mühsamen Realität im Organisationskontext. Der reine, neutrale Homo oeconomicus lässt sich als solcher schon lange nicht mehr halten. Daher stellt sich die Frage: Was treibt Menschen in ihrer Arbeit wirklich an – und wo wirkt es nur so, über den neutralen Klassiker intrinsischer bis extrinsischer Motivation hinaus?

Diese Frage zieht sich wie ein roter Faden durch die Beiträge dieser Ausgabe. Motivation ist mehr als gute Stimmung oder Wohlbefinden, wie Florian Becker im Interview betont. Zufriedenheit kann auch träge machen, während echte Motivation Energie freisetzt. Führung, die inspiriert, braucht mehr als Lob und Zielvorgaben – sie erfordert emotionale Nähe, klare Teamnormen und ein Gespür für kulturelle Unterschiede.

Das Gespräch mit Niels van Quaquebeke zeigt, wie dieser Anspruch vielleicht auch konkret umgesetzt werden kann: Durch respektvolles Fragen und aktives Zuhören werden die psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit gestärkt – ein Ansatz, der besonders in stressigen Phasen Wirkung entfaltet.

Gleichzeitig macht der Artikel von Patrik Fröhlich, Timo Kortsch und Ricarda Rehwaldt deutlich, wie groß die Kluft zwischen dem Wunsch nach Sinnhaftigkeit und der Realität ist. Vor allem in systemrelevanten Berufen scheint mir das wichtig zu sein. Fehlt der erlebte Sinn, drohen Demotivation und innere Kündigung. Unternehmen sind gut beraten, Räume zu schaffen, in denen Mitarbeitende über den Beitrag ihrer Arbeit reflektieren können.



Foto: Mattias Wegner

Ludwig Andriane

Psychologe (M. Sc.), Vorstandsvorsitzender der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V. und freiberuflicher Berater und Dozent.

ludwig.andriane@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Auch gut beraten sind Unternehmen, die gerade in Zeiten des Fachkräftemangels in manchen Bereichen die besten Recruiting-Instrumente nutzen. Das wird anhand eines Praxisbeispiels und von Typentests beleuchtet. Denn nur wer auf valide, faire Verfahren setzt, erhöht die Chance, die richtigen Menschen für die richtigen Aufgaben zu gewinnen, die dann auch lange bleiben.

Motivation, Sinn und wissenschaftliche Fundierung: Diese drei Themenfelder verbinden alle Beiträge und geben Impulse, Organisationen effizienter und zugleich menschlicher zu gestalten.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

Ist negatives Feedback ein notwendiges Übel? Außerdem: Geschlechterrollen in der Krisenführung und Einstellungen zum Umweltschutz am Arbeitsplatz.

7

KI killt Coaching

KI erstellt Big-Five-Profile und gibt sich empathisch. Svenja Hofert fragt, was da noch für menschliche Coaches bleibt.

44

5 Bücher, die mich inspirieren

Die Bildungsforscherin Claudia Müller-Kreiner stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

48

Vorschau/ Impressum

Forschung

8

Primals: Weltanschauungen und ihre Bedeutung für Organisationen

Menschen haben grundlegende Überzeugungen über den generellen Charakter der Welt, sogenannte Primals. Die Forschung dazu steht noch am Anfang, doch weitere Ergebnisse sollten auch Organisationen interessieren.

Interview

14

„Unternehmen verwechseln leider oft Zufriedenheit und Motivation“

Motivierte Mitarbeitende leisten mehr. Doch Unternehmen leisten bei der Mitarbeitendenmotivation zu wenig, sagt der Wirtschaftspsychologe Florian Becker. Insbesondere Führungskräfte seien hier stärker gefragt.

Personalauswahl

30

Recruiting mit Typentest: Mehr Schein als Sein?

Viele Unternehmen nutzen Persönlichkeitstests zur Personalauswahl und -entwicklung. Doch nicht alle Verfahren sind wissenschaftlich fundiert. Was ist etwa von sogenannten „Typentests“ zu halten?

Onboarding

Glückserleben bei der Arbeit

Wie kommen neue Mitarbeitende gut in ihrem Job an? Zwei aktuelle Studien zeigen: In der Onboarding-Phase ist für Newcomer*innen der Aufbau von psychologischen Ressourcen sehr wichtig. An erster Stelle steht dabei das Glück bei der Arbeit. Dieses Glückserleben wirkt sich positiv auf Motivation, Engagement und Innovationsfähigkeit aus und kann durch Führung gestärkt werden.

20

Führung, Glück und Innovation: Was beim Einstieg in den neuen Job wichtig ist

Was ist Arbeitsglück, warum bringt es Newcomer*innen und Organisationen Vorteile, und welche Rolle spielt dabei Führung? Eine Erläuterung der Studienresultate.



28

„Führungskräfte sind zentrale Multiplikator*innen für Glück“

Wie können Organisationen Arbeitsglück fördern? Ein Gespräch mit Ricarda Rehwaldt und Patrik Fröhlich, Autor*innen unseres Titelbeitrags.

Interview

34

„Fragen sind der Funken, und Zuhören ist der Brennstoff“

Wie können Führungskräfte besser mit Mitarbeitenden kommunizieren? Der Psychologe Niels Van Quaquebeke sieht einen Schlüssel dazu im respektvollen Fragen, das psychologische Grundbedürfnisse befriedigt.

HR

38

Was HR-Verantwortliche über KI-Sprachverarbeitung wissen sollten

Der Einsatz von KI in Organisationen verspricht Wunderdinge. Die Realität sieht noch anders aus, auch in HR-Abteilungen. Doch was kann man von Sprachmodellen wie Chatbots erwarten? Eine Einführung.

News & Trends



Negatives Feedback: Ein notwendiges Übel?

Obwohl wir dank Kritik aus Fehlern lernen können, gilt negatives Feedback als notwendiges Übel. Unter welchen Umständen Arbeitnehmende trotz Unbehagen negatives Feedback geben, hat eine Gruppe von Forschenden für eine Studie im „Journal of Organizational Behavior“ untersucht. Dafür führten sie Interviews mit 98 Arbeitnehmenden. Ihrer qualitativen Analyse nach stellt negatives Feedback Menschen vor ein Dilemma: Sie wollen die Leistung steigern, aber andere nicht verletzen. Aus den Interviews ergaben sich drei Wege, mit negativem Feedback umzugehen: Man gibt negatives Feedback, weil man das 1. tun soll oder es 2. selbst für wichtig erachtet, oder 3. man vermeidet negatives Feedback, weil die Organisation es nicht gutheißt. Dementsprechend wurde negatives Feedback häufiger kommuniziert, wenn Unternehmen dazu ermutigten und wenn die Befragten durch vergangene Jobs an negatives Feedback gewöhnt waren. Das Fazit der Autor*innen: Unternehmen sollten ein Klima schaffen, in dem negatives Feedback geschätzt wird und Mitarbeitende Kritik ohne Skrupel vorbringen können. Zudem könnten Unternehmen gezielt Menschen einstellen, die aus früheren Jobs strenges Feedback gewöhnt sind.

Quelle: Negative Feedback as a Necessary Evil: Unpacking the Role of the Organization's Social Context (Bouwens et al., 2025), doi.org/10.1002/job.2886

Demut trotz Macht

Wer mit Demut führt, also selbstkritisch, wertschätzend und partizipativ, verbessert das Teamklima sowie die Arbeitszufriedenheit und Leistung von Mitarbeitenden. Doch neigen Vorgesetzte je nach dem Ausmaß ihrer Macht unterschiedlich stark zu demütigem Führungsverhalten? Dieser Frage widmet sich eine im „Journal of Organizational Behavior“ veröffentlichte Studie.

Befragt wurden dafür 69 Vorgesetzte und 210 Angestellte. Den Ergebnissen nach zeigten Führungskräfte, die ihre Macht als groß erlebten, mehr Demut, was wiederum das Engagement der Mitarbeitenden und ihr Vertrauen in die Führung stärkte. Diese positiven Effekte waren jedoch nur vorhanden bei einer großen psychologischen Nähe, also Verbundenheit, zwischen Führungskraft und Team. Bestand wenig Nähe, kehrten sich die Effekte um, und bei mittelstarker Verbundenheit waren sie nicht signifikant. Macht geht folglich mit Demut einher, sofern die Verbundenheit einer Führungskraft mit dem Team groß ist, was die zwischenmenschliche Dimension von Macht und Führung unterstreicht.

Quelle: Up Close and Powerful: Leaders' Personal Sense of Power and Psychological Closeness to Their Team as Antecedents of Leader Humility, Subordinate Job Engagement and Trust (Liborius et al., 2025), doi.org/10.1002/job.2883

Krisenführung geht auch ohne Held*innen

In Krisenzeiten werden oft geschlechtsstereotype Führungsideale wach: von empathischen Super Women und dominanten Super Men. Für eine Studie im „Journal of Organizational Behavior“ haben 58 Führungskräfte von April bis Juni 2020 wöchentlich Herausforderungen in ihrem Arbeitsleben während der Corona-Pandemie beschrieben.

Die Texte wurden qualitativ ausgewertet und ließen dabei ein Dilemma erkennen: Die Führungskräfte waren wegen des Krisenmodus weniger handlungsfähig, zugleich mussten sie aber handeln. Männer wie Frauen gingen damit menschlicher und nahbarer um, als es die stereotypen Führungsideale vorgeben. Männer kommunizierten allerdings eher symbolisch, zum Beispiel in Metaphern, was ein Merkmal charismatischer Führung ist. Zudem traten sie dominanter auf, um Unsicherheit im Unternehmen zu reduzieren. Frauen hingegen reflektierten die systemischen Auswirkungen ihres Handelns mehr, betrieben mehr zwischenmenschliches Emotionsmanagement und sprachen öfter mit Mitarbeitenden über deren Sicht auf die Lage. Dennoch waren die Geschlechtsunterschiede gering und weit von heroischen Geschlechterklischees entfernt.

Quelle: When Super (Wo)man Fails to Appear: Beyond Idealized Prototypes in Crisis Leadership (Gooty et al., 2025), doi.org/10.1002/job.2881

Arbeitssucht fördert Prokrastination

Für eine Studie im „European Journal of Work and Organizational Psychology“ wurden 795 Arbeitnehmende zu Workaholismus und Prokrastination befragt. Das Ergebnis: Workaholics konnten nach Feierabend nicht gut abschalten, was mit mehr Prokrastination einherging. Dies galt vor allem dann, wenn das Wohlergehen des Personals im Unternehmen wenig Bedeutung zu haben schien. Um Workaholismus vorzubeugen, sind regelmäßiges Feedback zum Workload, Workshops zu Aufgabenmanagement oder Achtsamkeit, Awareness-Kampagnen sowie klare Arbeitszeitenregelungen sinnvoll.

Quelle: Time thieves? Adopting a resource-based perspective to investigate the association between workaholism and procrastination at work (Marzocchi et al., 2025), doi.org/10.1080/1359432X.2025.2453688



Grün dank Proaktivität

Der voranschreitende Klimawandel erfordert einen nachhaltigeren Umgang mit Ressourcen. Dies ist auch am Arbeitsplatz möglich. Eine Studie im „European Journal of Work and Organizational Psychology“ betrachtet, wie „grüne“ Arbeitsplatzmerkmale mit dem umweltbewussten Verhalten der Mitarbeitenden zusammenhängen. Dafür wurden in einer Stichprobe von 1.887 Arbeitnehmenden Nachhaltigkeitsanforderungen am Arbeitsplatz, eigenständiges nachhaltiges Verhalten der Arbeitnehmenden sowie zu Umweltschutz anhaltendes Verhalten von Kolleg*innen, Führungskräften und von den Befragten selbst erhoben.

Die Ergebnisse: Wenn Menschen am Arbeitsplatz Spielraum für eigenständiges „grünes“ Verhalten hatten, setzten sie sich mit mehr Eigeninitiative für Umweltschutz ein und hielten auch Kolleg*innen mehr dazu an. Dieses proaktiv umweltfreundliche Verhalten stellte sich nicht ein, wenn lediglich der Arbeitsplatz nachhaltige Merkmale aufwies oder Vorgesetzte zu

Nachhaltigkeit aufriefen. Autonomie und intrinsische Motivation erscheinen folglich sehr bedeutsam für proaktives „grünes“ Verhalten. Ansonsten war es positiv mit höheren Nachhaltigkeitsanforderungen am Arbeitsplatz assoziiert, wenn Mitarbeitende ihr Umfeld zu Umweltschutz anhielten, was auf eine Bottom-up-Wirkung schließen lässt.

Der Studie nach sind Arbeitsplatzmerkmale und Raum für autonomes umweltschonendes Verhalten maßgebliche Faktoren für „grünes“ Mitarbeitendenverhalten. Unternehmen sollten die proaktive Umweltfreundlichkeit der Mitarbeitenden unterstützen, da diese vorteilhaft auf das Unternehmen und das Verhalten der Kolleg*innen wirken kann. Motivierende Anreize für proaktives umweltfreundliches Verhalten können ebenfalls sinnvoll sein.

Quelle: Do green workplaces grow green employees, and vice versa? Investigating reciprocal relations between green work characteristics and proactive employee green behaviour (Stein et al., 2025), doi.org/10.1080/1359432X.2025.2468649



KI killt Coaching

„Mein Coach heißt Claude“, sagt die junge Frau im Alter meines Sohnes. Claude ist eine KI, ein Chatbot wie ChatGPT. Coaching mit KI scheint längst keine Ausnahme mehr zu sein. In der Folge 95 des „KI-Podcasts“ der ARD sagt die Autorin Marie Kilg, dass sie ein Update des Anbieters völlig aus dem eingespielten Konzept mit ihrem Coach Claude gebracht habe. Das spricht für eine Abhängigkeit, die ein Coach niemals erzeugen sollte. KI jedoch schert sich nicht darum, denn die Anbieter verdienen Geld damit.

Eine Studie des Anbieters Therabot zeigt, dass KI bei Depression wirksamer ist als ein Mensch. Aber halt! Es ist eine Anbieterstudie. Doch auch unabhängige Studien bezeugen den Nutzwert von KI, etwa eine höhere Empathie in der Textkommunikation. Ja, der Chatbot ist eben nie schlecht gelaunt. Ich habe neulich mit dem Chatbot eines Konzerns über mein Angebot verhandelt. Das ging schnell und war viel weniger emotional als üblich. Ich fand es richtig gut.

Einige Kolleginnen haben systemische Chatbots programmiert, andere propagieren tiefgehende Persönlichkeitsentwicklung per Bot. Doch die Ergebnisse sind wie Anfängercoaching. Das Coaching etwa, das die Autorin Kilg beschreibt, ist eine einfache Form der Klärung. Es fordert ein paar gute Fragen, die dem Gegenüber beim Sortieren helfen.

Ich nenne die Vorteile von KI die „3 D“: Diagnostik, Dialog und Denken anregen. KI erstellt in

Sekunden komplette Big-Five-Profile mit wenigen Angaben, Text- oder Tonstücken: Diagnostik. Sie führt empathisch wirkende Dialoge, und sie regt zum Denken an. Wenn man gut promptet, kann sie wirklich sinnvolle Fragen auswerfen.

Aber das ist nicht die Form von fortgeschrittenem Coaching, das den Körper einbezieht. Nicht die Form von Coaching, das eigene Wahrnehmung und Projektionen in wechselseitiger Beziehung und in Zeit und Raum einbeziehen kann. Dafür braucht es Menschen, die den Prozess kreativ gestalten und halten. Die auf Augenhöhe sind, denn Augenhöhe bedeutet auch: von Mensch zu Mensch. KI hat nichts erlebt, hat keine eigene Geschichte, ist nicht selbst gewachsen, kann nichts fühlen – nur analysieren und statistische Wahrscheinlichkeiten berechnen.

Der Vorteil menschlichen Coachings liegt dort, wo Sprache und Emotionen, Körper und Geist zusammenkommen. Das wird für die aktuelle Coachgeneration noch eine ganz schöne Herausforderung, denn die nonverbalen Aspekte sind in Ausbildungen unterentwickelt. KI zwingt uns also dazu, auf ein weit höheres Level zu gehen.

DIE AUTORIN: 

Svenja Hofert

M. Sc. Wirtschaftspsychologie, ist Coach, Unternehmens- und Organisationsberaterin, Autorin zahlreicher Sach- und Fachbücher und betreibt den Podcast „Weiterdenken“.
sh@svenja-hofert.de



Primals: Weltanschauungen und ihre Bedeutung für Organisationen

Fast alle Menschen besitzen grundlegende Überzeugungen über den generellen Charakter der Welt, sogenannte Primals. Diese wirken meist unterhalb des menschlichen Bewusstseins und prägen unser alltägliches Erleben. Die Forschung dazu steht noch am Anfang, doch laufende Projekte versprechen spannende Erkenntnisse. In Organisationen könnten Primals womöglich das Spektrum der beruflichen Eignungsdiagnostik erweitern.

Ist diese Welt ein schöner Ort, oder ist sie hässlich? Ist sie harmlos oder gefährlich? Ist sie fortschrittlich oder rückschrittlich? Ist sie gerecht oder ungerecht? Ist sie bedeutungsvoll oder bedeutungslos?

Wir laden Sie zum Auftakt dieses Beitrags dazu ein, für einen Augenblick über diese Fragen nachzudenken oder sie zu erspüren.

An diesem Punkt ist Folgendes wichtig: Möglicherweise empfinden Sie im ersten Augenblick, dass sich solch große Fragen nicht einfach so beantworten lassen. Vielleicht nehmen Sie die Welt mit all ihren verschiedenen Lebewesen, Naturräumen, Dingen und Facetten als zu vielfältig wahr, um sie mit wenigen Adjektiven zusammenfassend beschreiben zu können. Dennoch gehen wir davon aus, dass Sie nach einigem Überlegen mit hoher Wahrscheinlichkeit Antworten finden werden.

Und ebenso wichtig ist: Wie Ihre Antworten ausfallen, also wie Sie den grundlegenden Charakter der Welt wahrnehmen, sagt etwas über Ihre „Primals“ aus und hat damit einen starken Einfluss auf Ihre individuelle Sicht der Welt und Ihre Wahrnehmung Ihres täglichen Lebens in dieser Welt, also Ihr „In-der-Welt-Sein“.

Was sind Primals?

Primals steht kurz für „Primal World Beliefs“, auf Deutsch: „primäre Weltüberzeugungen“. Es sind absolut grundlegende Überzeugungen über den Charakter des Kosmos, zumindest des vom Menschen bewohnten Teils. Im Kern handelt es sich um tief verankerte Annahmen über die basalen Qualitäten dessen, was wir als „die Welt“ bezeichnen, und darüber, wie diese Welt funktioniert, welchen

Gesetzmäßigkeiten sie gehorcht, wie sich der Lauf der Dinge ergibt.

Der Begriff „Welt“ meint dabei das große Ganze, also das, was für die meisten Dinge und Situationen auf dieser Welt typisch ist. Wie groß dieses Ganze ist, definiert jeder Mensch selbst. Es umfasst somit den weitesten psychologisch bedeutsamen Lebensraum eines Menschen: Es kann das nahe Umfeld, Menschen in anderen Ländern, Lebewesen, Technologien, Naturräume oder auch spirituelle Aspekte enthalten.

Auch wenn es auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheint, einem so abstrakten Begriff wie der „Welt“ Eigenschaften zuzuschreiben, zeigt die Forschung: Fast alle Menschen besitzen grundlegende Überzeugungen über den Charakter der Welt (Clifton et al., 2019; Janoff-Bulman, 1992), und diese grundlegenden Überzeugungen haben in den vergangenen Jahrzehnten ein zunehmendes Forschungsinteresse geweckt.

Die erste grundlegende Überzeugung über den Charakter der Welt, die in der Forschung untersucht wurde und sich als Primal beschreiben lässt, war der Glaube an eine gerechte Welt. Bei der Beschäftigung damit, warum Menschen selbst gewaltsame Regime unterstützen, stieß die Forschung auf diesen Primal (Lerner & Simmons, 1966). Im Laufe der Zeit wurden weitere Primals erforscht, etwa der Glaube an eine wohlwollende und bedeutungsvolle Welt (z. B. Janoff-Bulman, 1992).

Im Jahr 2019 veröffentlichte ein Forschungsteam um Jeremy Clifton von der University of Pennsylvania erstmals eine Arbeit, die systematisch alle bis dato bekannten Primals zu erfassen versuchte. Über fünf Jahre hinweg wurden in zehn Forschungsprojekten unzählige englischsprachige Wörter gesammelt, mit

denen Menschen den Charakter der Welt beschreiben. Analysiert wurden über 80.000 Tweets sowie 1.700 Textstellen aus Literatur, Religion, Philosophie, bekannten Reden und Filmen. Zudem wurden zwölf Fokusgruppen mit Vertreter*innen der vier Weltreligionen durchgeführt.

Diese Untersuchungen identifizierten auf drei Hierarchieebenen 26 Primals, in denen sich Menschen unterscheiden (siehe Abbildung 1). Die fünf Fragen zum Auftakt des Artikels decken also nur einen kleinen Teil des gesamten Spektrums ab. Die meisten Primals auf der untersten Ebene lassen sich gemäß der existierenden Datenlage drei übergeordneten Primals zuordnen. Demgemäß ist die Welt:

- sicher oder gefährlich,
- verlockend oder langweilig,
- lebendig oder mechanistisch.

Zudem laufen die meisten Primals auf einer höheren Ebene auf eine einzelne Frage hinaus: Ist die Welt ein guter oder ein schlechter Ort? Des Weiteren hat

die Forschung in der Zwischenzeit die folgenden Erkenntnisse zutage gefördert:

- Jeder Primal bewegt sich auf einem Kontinuum mit zwei entgegengesetzten Polen (zum Beispiel sicher versus gefährlich).
- Die Ausprägung beziehungsweise Intensität eines Primals unterscheidet sich von Mensch zu Mensch. Während einige Menschen die Welt zum Beispiel als sehr sicher ansehen, nehmen andere die Welt als sehr gefährlich wahr. Die meisten Menschen haben eine mittlere Ausprägung auf dem Kontinuum eines jeweiligen Primals.
- Primals bleiben über den Lauf des Lebens relativ stabil, sie verändern sich kaum. Jedoch zeigt die aktuelle Forschung auch, dass Änderungen über die Zeit möglich sind (z. B. Lemay et al., 2025). Zudem verdeutlichten erste Studien, dass Primals auch mittels Interventionen kurzfristig verändert werden können (z. B. Hämpke et al., 2024).
- Es wird vermutet, dass Primals unbewusst wirken. Die meisten Menschen sind sich ihrer Primals nicht bewusst.



Abbildung 1: Übersicht über alle derzeit bekannten Primals. Neben den Primals, die sich der übergreifenden Unterscheidung der Welt in „gut“ versus „schlecht“ zuordnen lassen, hat die Forschung fünf weitere identifiziert, die sich unabhängig davon manifestieren (eigene Darstellung).

An diesem Punkt lässt sich trefflich fragen: Wofür soll es denn gut sein, die Primals einer Person zu kennen? Die kurze Antwort: Menschen mit andersgearteten Ausprägungen bei den Primals neigen dazu, auch völlig unterschiedlich „in der Welt zu sein“; sie leben, etwas plakativ ausgedrückt, im Grunde nicht auf demselben Planeten. Die Primals beeinflussen ihre Aufmerksamkeit für das alltägliche Leben und die Weise, wie sie es wahrnehmen. Es wird angenommen, dass Primals wie eine Art Linse wirken, durch die Menschen ihre Welt betrachten. Dies hat weitreichende Konsequenzen für eine große Reihe von nachgelagerten psychologischen Befunden und letztlich auch für lebenspraktische Fragen.

„Die meisten Primals laufen auf höherer Ebene auf eine einzige Frage hinaus: Ist die Welt ein guter oder ein schlechter Ort?“

Primals und ihre (Neben-)Wirkungen

Seit der Vorstellung der 26 Primals im Jahr 2019 wurde eine erkleckliche Zahl von Studien zu den Korrelaten der verschiedenen Primals veröffentlicht. Im Folgenden findet sich eine Auswahl der aus unserer Sicht spannendsten Befunde:

- Menschen, die die Welt als sicher und verlockend ansehen, sind neugieriger und erkundungsfreudiger und berichten von höherer Lebenszufriedenheit (Clifton et al., 2019; Clifton & Meindl, 2022; Hämpke et al., 2024).
- Menschen, die die Welt als sicher ansehen, haben mehr Vertrauen in andere, sind zufriedener im Beruf und beruflich erfolgreicher (Clifton et al., 2019; Clifton & Meindl, 2022).
- Menschen, die die Welt als sicher, verlockend und lebendig ansehen, zeigen weniger depressive Symptome (Clifton et al., 2019; Clifton & Meindl, 2022).
- Menschen, die die Welt als gefährlich ansehen, schätzen die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Bedrohungen mit geringer Häufigkeit (zum Beispiel Mord oder Autodiebstahl) um das Zwei- bis Zehnfache höher ein als diejenigen, die die Welt als sicher ansehen (Kerry & Clifton, 2025).
- Menschen, die die Welt als verlockend ansehen, sind zufriedener mit ihrer partnerschaftlichen Beziehung und gehen im Alltag mehr auf ihre*n Partner*in ein. Zudem haben sie Partner*innen, die zufriedener und zugewandter sind (Lemay et al., 2024).
- Menschen, die die Welt als weniger hierarchisch und dafür als kooperativ, bedeutungsvoll, ver-

besserungsfähig und harmlos ansehen, berichten von mehr umweltfreundlichem Verhalten in ihrem Alltag (Hämpke et al., 2025).

- Menschen, die die Welt als sicher ansehen, erkundeten nach einer Schießerei auf dem Campus der University of Virginia im US-Bundesstaat Virginia im November 2022 schneller wieder ihre Umgebung als solche, die die Welt als unsicher ansehen. Vor dem Vorfall hingegen zeigten die Menschen mit hohem und die mit niedrigem Glauben an eine sichere Welt ähnliches Erkundungsverhalten (Tsang et al., 2025).

Primals: Das Assessment

Neben der deskriptiven Beschreibung und Herleitung der Primals stellten Clifton und sein Forschungsteam auch ein Testverfahren vor, um Primals messen zu können und interindividuelle Unterschiede in der Ausprägung von Primals zu erfassen (Clifton et al., 2019). In fünf US-amerikanischen Stichproben mit jeweils mehreren Hundert Teilnehmenden entwickelten sie eine Langskala mit 99 Items, die alle 26 Primals abbildet. Zudem wurden zwei Kurzskalen mit 18 beziehungsweise sechs Fragen konzipiert, die die drei übergeordneten Weltüberzeugungen beziehungsweise den Glauben an eine gute Welt erfassen (Clifton & Yaden, 2021). Trotz der individuellen Unterschiede in der Definition des Begriffs der Welt zeigen die Skalen eine sehr hohe Messgenauigkeit, und die Messung weist eine hohe zeitliche Stabilität auf (Clifton et al., 2019; Clifton & Yaden, 2021).

„Menschen, die die Welt als sicher, verlockend und lebendig ansehen, zeigen weniger depressive Symptome.“

Bei Interesse können die englischsprachigen Testverfahren kostenlos unter „Take the Survey“ auf der Website myprimals.com durchgeführt werden.

Das Testverfahren zur Messung der Primals wurde mittlerweile in über 20 Sprachen übersetzt und wird von über 45 Forschungsteams weltweit verwendet (Clifton, 2025). Janna Hämpke arbeitet derzeit an einer Reevaluation der deutschsprachigen Langskala und an der Erstellung zweier deutschsprachiger Kurzskaleten. Erste Ergebnisse zeigen, dass sich die drei übergeordneten Weltüberzeugungen, das heißt der Glaube an eine sichere, verlockende und lebendige Welt, auch in deutschsprachigen Stichproben wiederfinden lassen. Interessanterweise lassen sich die ursprünglich 26 Primals in bevölkerungsrepräsentativen deutschen Stichproben auf 19 reduzieren. Das aktuelle deutsche Primals-Inventar enthält unter anderem folgende Beispielsätze:

- Unbekannte Orte sind es wert, erkundet zu werden.
- Freundlichkeit wird auf dieser Welt belohnt.
- Es gibt nichts Wichtiges, wofür die Welt mich braucht.
- Ereignisse auf der Welt scheinen ohne Zweck zu geschehen.
- Was auf der Welt passiert, ist schwer zu durchschauen.
- Auf dieser Welt lohnt es sich, hart zu arbeiten.

Die Bedeutung von Primals für Organisationen

Wir möchten hier zunächst einmal anmerken, dass wir in diesem Abschnitt ein gutes Stück weit

Spekulation betreiben, weil die Forschung zu den Primals letztlich noch in den Kinderschuhen steckt. Trotzdem möchten wir mit einem gerüttelt Maß an Umsicht darüber nachdenken, welche Bedeutung Primals in der Welt der Organisationen zukommen könnte.

Der erste und möglicherweise wirkmächtigste Aspekt könnten die Primals der Gründungspersönlichkeiten einer Organisation sein. Aus Unternehmensgeschichten ist bekannt, dass die Gründungsfiguren einer Organisation auch noch Jahrzehnte später einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur und die dazugehörigen Wertvorstellungen haben können. In diesem Sinne gehen wir davon aus, dass beispielsweise ein Mensch, der die Welt als weitgehend sicher betrachtet, über die Zeit eine dezidiert andere Unternehmenskultur inspiriert als ein Mensch, der die Welt als hochgradig unsicher betrachtet. Es leuchtet unmittelbar ein, dass der Glaube an eine unsichere oder gefährliche Welt zu anderen Managementpraktiken führen wird als der grundlegende Gedanke, dass diese Welt ein sicherer und guter Ort sei. Dies dürfte entsprechende Konsequenzen haben: für den Umgang mit Mitarbeitenden, mit Lieferanten und nicht zuletzt auch mit der Kundschaft.

Auch wenn wir die Primals der Gründer Anton Schlecker und Götz Werner (2022 verstorben) naturgemäß nicht kennen, fühlen wir uns hier an den Unterschied zwischen den Drogerieketten Schlecker (seit 2012 insolvent) und dm erinnert. Während Schlecker beispielsweise regelmäßig wegen der engmaschigen Überwachung von Mitarbeitenden in die Kritik geriet und Anton Schlecker auch

persönlich zu Strafzahlungen wegen zu geringer Lohnzahlungen verurteilt wurde, setzt dm dezidiert auf die Eigenverantwortung der Menschen und verzichtet so weit wie möglich auf die in Unternehmen ähnlicher Größe üblichen Kontrollmechanismen – was vermutlich auch dem anthroposophischen Gedankengut des Gründers Werner geschuldet ist.

Primals in der Personalauswahl und -entwicklung

Des Weiteren steht zu vermuten, dass Primals in Zukunft eine Rolle in der Personalauswahl und -entwicklung spielen werden. Ab einer gewissen Größe investieren Unternehmen typischerweise beträchtliche Ressourcen in diagnostische Verfahren, die die Passung zwischen Menschen und ihren zukünftigen Aufgaben und/oder Rollen sicherstellen sollen. Regelmäßig kommen dabei auch Testverfahren zur Messung bestimmter Facetten der Persönlichkeit zum Einsatz, oft basieren sie auf dem Big-Five-Modell der Persönlichkeit. Die Ratio dahinter: Zeitstabile Persönlichkeitseigenschaften können mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zukünftiges Verhalten über viele Situationen hinweg vorhersagen.

Gleichzeitig ist die prädiktive Validität solcher Verfahren dezidiert als noch als ausbaufähig zu bezeichnen. Wenn Primals in der Lage wären, ergänzende Varianz in Bezug auf beruflich relevante Verhaltensweisen aufzuklären (einige Primals stehen beispielsweise mit Neugierde, Lernfreude und Engagement in Zusammenhang), erscheint es nur logisch, diese irgendwann auch zur berufsbezogenen Diagnostik einzusetzen.

Abseits von Themen aus dem Bereich Human Resources steht zu vermuten, dass Primals irgendwann auch in der Marktforschung genutzt werden können, beispielsweise zur Zielgruppensegmentierung und zur kundenspezifischen Ansprache. Es

erscheint keineswegs abwegig zu vermuten, dass beispielsweise Menschen, die die Welt als hochgradig unsicher betrachten, offener sind für den Abschluss bestimmter Versicherungen. Gleichzeitig ist anzumerken, dass ein solches Vorgehen sicherlich einige ethische Fragen aufwerfen dürfte.

Fazit

Nach unserem Wissensstand ist das Konzept der Primals in Deutschland noch so gut wie unbekannt, auch in der Psychologie-Community. Ziel unseres Beitrags ist es, möglichst viele interessierte Menschen in den Grundzügen mit diesem Thema vertraut zu machen. Wir weisen erneut darauf hin, dass zu den Primals gegenwärtig vor allem Grundlagenforschung stattfindet. Ob es zu den von uns skizzierten Anwendungsfällen kommt (und ob dies überhaupt berufsethisch wünschenswert ist), bleibt abzuwarten. Auf jeden Fall tut sich hier derzeit eine neue und spannende Welt auf – für die Forschung und vielleicht irgendwann auch darüber hinaus.

Die vollständige Literaturliste können Sie bei der Redaktion anfordern: redaktion@wirtschaftspsychologie-aktuell.de

DIE AUTOR*INNEN:

Janna Hämpke

Psychologin, seit 2024 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Promotionsstipendiatin mit dem Forschungsschwerpunkt Weltanschauungen an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Janna.haempke@psy.lmu.de



Dr. Nico Rose

Selbstständiger Psychologe, bis März 2022 Professor für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund..

hello@nicorose.de





**„Unternehmen verwechseln leider oft
Zufriedenheit und Motivation“**

Motivierte Mitarbeitende leisten mehr. Doch Unternehmen leisten bei der Mitarbeitenden-motivation zu wenig, kritisiert der Wirtschaftspsychologe Florian Becker. Insbesondere Führungskräfte seien hier stärker gefragt. Ein Gespräch über motivierende Ziele, die wichtige Rolle von Lob und den Mangel an psychologischen Fachkenntnissen in Unternehmen.

Herr Becker, warum sind motivierte Mitarbeitende für Unternehmen wichtig?

Die Motivation der Mitarbeitenden beeinflusst Fluktuationsraten, Fehlzeiten, die Arbeitsatmosphäre, die Haltung zum Unternehmen oder die Bereitschaft zur Weiterbildung. Auch zeigen mehrere Metaanalysen, dass sich die Arbeitsleistung durch Motivation um 20 bis 40 Prozent steigern lässt. Umso mehr erstaunt es, dass Unternehmen lieber jeden Cent in der Produktion einsparen, als sich um die Motivation der Mitarbeitenden zu kümmern.

Woran liegt das?

Einige sehen nicht ein, warum Mitarbeitende über das Gehalt hinaus motiviert werden sollten. Andere halten Motivation für ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal und glauben, man könne Menschen gar nicht motivieren. Zudem führt fehlende psychologische Expertise in Unternehmen dazu, dass sie nicht auf die Motivation der Belegschaft achten. Nicht zuletzt geht es um Geld: Arbeitgeber*innen wollen Ressourcen sparen und glauben, Motivation koste zu viel. Doch es geht nicht primär um monetäre Anreize. Personalkosten machen ohnehin einen enormen Batzen in den Unternehmensausgaben aus. Dieses Geld wäre viel besser investiert, wenn die Mitarbeitenden motiviert wären.

Wie wichtig ist das Gehalt für die Motivation?

Ich sehe es kritisch, dass in Deutschland oft alle unabhängig von der Leistung gleich viel Lohn erhalten sollen. In Ländern wie den USA sind Leistung und Gehalt enger verknüpft, und manche Unternehmen führen sogar einmal im Jahr ein Gespräch mit den Mitarbeitenden über deren „Marktwert“. Manche verdienen nach dem Gespräch 20 Prozent mehr, weil der Arbeitgeber sie

halten will; andere verdienen jedoch weniger, weil ihr Skillset nicht mehr so gefragt ist. Der Vorteil an diesem Vorgehen ist, dass alle ein wettbewerbsfähiges Gehalt verdienen, man also einerseits niemandem zu viel zahlt, andererseits niemandem zu wenig. In Deutschland wäre das unvorstellbar.

Davon abgesehen ist das Gehalt für die Motivation aber keineswegs der wichtigste Aspekt. Mit Geld kann man Mitarbeitende gewinnen oder auch binden, aber nicht so leicht nachhaltig zu mehr Leistung bringen. Menschen lediglich mit Geld zu mehr Leistung motivieren zu wollen, ist teuer und wenig kreativ, zumal der Gewöhnungseffekt hoch ist. Wenn man möchte, dass Mitarbeitende wirklich leistungsmotiviert arbeiten, sind Feedback und Lob deutlich wirksamer.

Wie gibt man Feedback so, dass es motiviert?

Aus Metaanalysen und Experimenten wissen wir, dass richtig angewandtes Lob mit bis zu 20 Prozent mehr Leistung einhergeht. Das ist ein Rieseneffekt dafür, dass es außer etwas Zeit und Aufmerksamkeit nichts kostet. Authentisches Lob stärkt die Selbstwirksamkeit und das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden. Es empfiehlt sich, das Lob möglichst zeitnah auszusprechen. Auch sollte man für den Lerneffekt nicht nur sagen: „Toll gemacht!“, sondern das Verhalten, das man lobt, genau beschreiben. Entsprechende Experimente zeigen auch, dass sich Lob wenig abnutzt: Anders als bei monetären Anreizen findet kaum Gewöhnung statt. Darüber hinaus untergräbt Lob die intrinsische Motivation nicht.

Kann negatives Feedback ebenfalls motivieren?

Kritische Rückmeldungen sind weniger für die Motivation wichtig als für die Weiterentwicklung

und den Lerneffekt. Dabei sollte man Feedbackregeln beherzigen, also Kritik als Ich-Botschaften formulieren und möglichst konkret vorbringen, damit die Beziehung nicht leidet und Mitarbeitende motiviert bleiben. Trotzdem: Auch wenn man diese Regeln beherzigt, wird die kritisierte Person darauf nicht mit einem Motivationsschub reagieren. Dafür ist Lob viel entscheidender.

Wie finden Unternehmen heraus, wie motiviert ihre Mitarbeitenden sind?

Ich favorisiere indirekte Abfragen, weil Mitarbeitende auch in anonymisierten Befragungen meist nicht direkt selbstkritisch zugeben, dass sie unmotiviert sind. So erkundige ich mich besser, wie Mitarbeitende das Verhalten ihrer Führungskraft beurteilen, ob sie Feedback erhalten, wie oft sie gelobt werden und ob sie sich gefordert fühlen. Kurz gesagt: Ich frage die Faktoren ab, die erwiesenermaßen bedeutsam für die Mitarbeitendenmotivation sind, und entwickle daraus Interventionen.

Das Ziel ist nicht, Mitarbeitenden alles zu geben, was sie wollen. So motiviert man Menschen nicht. Trotzdem verwechseln Unternehmen leider oft Zufriedenheit und Motivation. Dabei sind andere Faktoren, zum Beispiel motivierende Ziele, viel entscheidender.

Wie formuliert man motivierende Ziele?

Die sogenannten SMART-Ziele – also Ziele, die spezifisch, messbar, akzeptiert und realistisch sind sowie eine feste Timeline haben – führen in der Regel zu einer besseren Performance als abstrakte Ziele oder solche ohne festen Zeitrahmen. Allerdings ist dieser Ansatz sehr rational. Man sollte nicht unterschätzen, wie wirkungsvoll es ist, wenn man Menschen auch etwas bietet, was sie in ihrem Herzen berührt. Menschen brauchen diese emotionale Komponente, sie wollen Sinnstiftung erleben.

Daher ist eine greifbare emotionalisierte Vision wichtig. In einer Dokumentation über das US-Raumfahrtunternehmen SpaceX war das gut

erkennbar. Ein Ingenieur des Unternehmens sagte darin, dass er an dem wichtigsten Projekt der Menschheitsgeschichte arbeite. Dieses Gefühl, an einem besonderen, wichtigen Projekt zu arbeiten, hat eine große motivationale Kraft.

Unter positiven Emotionen haben Menschen einen breiteren Aufmerksamkeitsfokus, das Gedächtnis ist besser, sie erleben weniger Stress und sind offener für Veränderungen. Negative Emotionen hingegen führen zu einem Tunnelblick, reduzieren die Aufmerksamkeit und Kreativität und erhöhen das Stresserleben.

Was bedeutet das für die Führung?

Mit Blick auf emotionale Ansteckung ist klar, dass die Emotionen der Führungskraft auch auf den Rest des Unternehmens ausstrahlen. Wer schlecht gelaunt ist, zieht andere runter; wer begeistert ist, kann andere begeistern. Die Führungskraft, die im Zentrum der Aufmerksamkeit steht und mit der alle irgendwie zu tun haben, ist somit enorm wichtig, nicht zuletzt als Vorbild.

Folglich sind Führungskräfte Schlüsselfiguren für die Mitarbeitendenmotivation. Wenn eine Führungskraft weiß, wie sie erwünschte Gewohnheiten aufbaut, wie sie sich selbst und andere in einen Flow bringen kann, wenn sie selbst optimistisch ist und ein Growth Mindset hat, dann profitiert in der Regel auch das Team.

Welche Rolle spielt das Team allgemein für die Motivation?

Das soziale Umfeld beeinflusst uns oft mehr, als uns bewusst ist. Beispielsweise richten wir uns nach den Leistungsnormen des Teams, denn mangelnde Leistung wird womöglich sanktioniert. Aber auch mehr zu leisten, als die Normen vorsehen, ist nicht gut. Das hat einer meiner Studenten bei einem Ferienjob in einer Lagerhalle erlebt. Er war mit Eifer dabei, doch schon am zweiten Tag kamen Arbeiter zu ihm und meinten: „So geht das nicht. Du bringst den Chef auf völlig falsche Ideen.“

Normen beeinflussen, wie man sich im Team verhält, mit dem Eigentum der Firma und mit der Kundschaft umgeht, ob man sich weiterbildet, Sicherheitsvorschriften einhält und wie viel man leistet. Deshalb sollten Unternehmen bewusst entscheiden, in welches Team sie neue Mitarbeiter*innen setzen, denn dort werden sie sozialisiert und geprägt.

Ist Wettbewerb innerhalb des Unternehmens für die Motivation sinnvoll?

Wettbewerb hat in vielen Ländern zu wirtschaftlichem Aufschwung und Wohlstand geführt. In Deutschland allerdings sinken die Leistungsstandards. Laut den IGLU-Daten können mittlerweile 25 Prozent der Grundschüler*innen nach der vierten Klasse nicht vernünftig lesen und schreiben. Trotz stetig fallender PISA-Ergebnisse gehen immer mehr auf das Gymnasium und immer mehr erhalten ein Einser-Abitur. Wir sollten ernst nehmen, dass in den PISA-Daten die Länder, die Unterschiede und Wettbewerb zulassen, die höchste Bildungsleistung erreichen. Deshalb halte ich etwas Wettbewerb generell und eben auch innerhalb von Unternehmen für sinnvoll. Natürlich auf gesunde und faire Weise, damit Menschen einander nicht bekämpfen, sondern sich darauf konzentrieren, selbst voranzukommen und besser zu werden. Wir sollten Wettbewerb konstruktiv austragen und andere nicht runterziehen.

Hat der kulturelle Hintergrund einen Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitenden?

Dieses spannende Thema bietet aus meiner Sicht noch einiges an Forschungspotenzial, weshalb ich hier nur anekdotisch antworte: In Japan schnitt man sich früher bei einem Fehler unter Umständen einen Finger ab oder beging Suizid. Passend dazu kommen Ansätze wie Qualitätszirkel und andere Maßnahmen zur Fehlervermeidung und Mängelbehebung ursprünglich aus Japan. Auch führen

Japaner*innen Misserfolge stärker auf die eigene Person zurück, während sie Erfolge externalisieren. Dies ist in Kulturen wie den USA genau andersherum. Solche Forschungsergebnisse können vielleicht erklären, warum US-Unternehmen häufig chancenorientiert agieren, also neue Technologie nutzen und viel in die Zukunft investieren, während in Japan Fehlervermeidung und Qualitätssicherung im Fokus stehen.

Ein weiteres Beispiel ist Optimismus, der in Südeuropa, dem Vereinigten Königreich und in Australien gering ausgeprägt ist, während Nord- und Osteuropa sowie China vorne rangieren. Es ist spannend zu sehen, dass auch hoch entwickelte Länder wie Japan oder Südkorea vergleichsweise wenig optimistisch sind und Länder wie Brasilien, die gerade aufsteigen, weiter oben liegen.

Unternehmen sollten sich also mehr mit den Motiven und der Motivation ihrer Mitarbeitenden befassen?

Ja, das Thema Mitarbeitendenmotivation bietet unheimlich viel Potenzial, es hat es nur noch nicht ausreichend auf den Radar der Führungskräfte geschafft. Dabei geht es um einfach zu erntende Früchte: Mit wenig Aufwand und ein bisschen Know-how könnten Unternehmen enorm profitieren. Daher mein Appell: Kümmern Sie sich mehr um das Thema Motivation. Es lohnt sich.

Das Gespräch führte Isabelle Bock.

WIR SPRACHEN MIT:

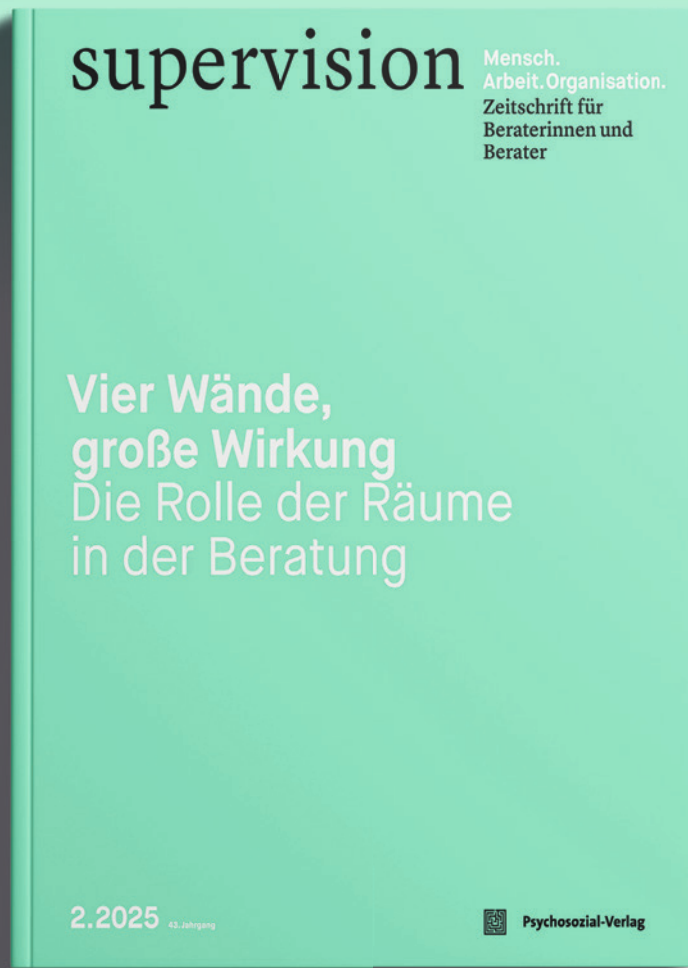
Prof. Dr. Florian Becker
Diplom-Psychologe und promovierter
Wirtschaftspsychologe. Professor an der
Rosenheim Technical University of Applied
Science und ansonsten als Speaker,
Berater und Autor tätig.

florian.becker@wpgs.de



supervision

Mensch.
Arbeit. Organisation.
Zeitschrift für
Beraterinnen und
Berater



Themen 2025:

Heft 1: Grenzen –
Erkennen. Aushandeln. Setzen

Heft 2: Vier Wände, große Wirkung –
Die Rolle der Räume in der Beratung

Heft 3: Was ist zu tun?

Heft 4: Fallverstehen III (Arbeitstitel)



[https://psychosozial-verlag.de/
abo-sv-angebot](https://psychosozial-verlag.de/abo-sv-angebot)

Jetzt Prämienabo
bestellen und
35%
sparen!

Erscheint viermal im Jahr
Einzelheft 22,90 € | Abonnement: 65,90 €

Hochaktuell und praxisnah recherchierte Fachzeitschrift zu den Themenfeldern Organisationsberatung, Sozialwissenschaften und Supervision. Mit ihrem Konzept praxisnaher Wissenschaftlichkeit, fachlicher Methodenvielfalt und berufspolitischer Positionierung ist die **supervision** die führende Fachzeitschrift auf diesem Gebiet. Die Zeitschrift leistet einen wichtigen Beitrag für den Dialog zwischen Sozialwissenschaften und praktischer Beratung in Beruf und Organisationen.

Wir bieten Ihnen das Jahresabo mit 35 % Rabatt zum Preis von 42,84 € statt 65,90 € an, zusätzlich können Sie eine dieser wertvollen Buchprämien wählen.

Wird das Prämienabo nicht bis acht Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraums gekündigt, verlängert es sich zum regulären Preis von 65,90 €.



IHRE PRÄMIEN

- Pühl/Obermeyer (Hg.): *Beratung als Kunst?*
- Lüdemann/Feil/Rodriguez-Drescher (Hg.): *Systemisch-psychodynamische Organisationsberatung*
- Heltzel: *Grundlagen psychodynamischer Organisationsberatung*





Berufsverband Deutscher
Psychologinnen
und Psychologen

SEKTION
Wirtschaftspsychologie



Werden Sie Mitglied der **Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.** und profitieren Sie von einem **starken Netzwerk!**

- Sie haben die Möglichkeit sich für **kollegialen und fachlichen Austausch** in bundesweit organisierten Regional- und Fachgruppen zu vernetzen.
- Sie unterstützen mit Ihrer Mitgliedschaft unsere **berufspolitische Arbeit für Psycholog*innen**, wie z. B. die gesetzliche Verankerung von Psycholog*innen im Arbeitsschutz
- Sie erhalten Zugang zu **fachlichen Veranstaltungen**
- Sie bekommen unsere **Fachzeitschrift „WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE aktuell“**, die quartalsweise fundiert und kompetent über praxisrelevante Themen informiert.
- Sie profitieren von **vergünstigten Konditionen bei Fort- und Weiterbildungen** der Deutschen Psychologen Akademie (DPA)



Mehr Informationen:

www.wirtschaftspsychologie-bdp.de

Mitglied werden:

www.bdp-verband.de/mitglied-werden

Spannende Themen, **hochrelevant!**

**WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell**

Hier anmelden. Kostenlos.

wirtschaftspsychologie-aktuell.de/newsletter



**Führung, Glück
und Innovation:
Was beim Einstieg in den
neuen Job wichtig ist**

Für neue Mitarbeitende ist der Onboarding-Prozess eine kritische Phase. Zwei aktuelle Studien zeigen, wie wichtig für Newcomer*innen der Aufbau von psychologischen Ressourcen ist, zuvorderst von Glück bei der Arbeit. Es kann durch Führung gestärkt werden und wirkt sich positiv auf Motivation, Engagement und Innovationsfähigkeit aus. Daher sollten Organisationen das Glückserleben von Newcomer*innen systematisch fördern.

Mit einem Jobeinstieg oder -wechsel geht oft die Vorfreude auf eine neue Herausforderung einher. Doch damit diese sich in ein Gefühl der Bestätigung und Erfüllung verwandelt, braucht es eine gezielte Unterstützung für neue Mitarbeitende in den ersten Monaten und im ersten Jahr. Dabei rückt vor allem die Frage nach psychologischen Ressourcen von Mitarbeitenden in der Eintrittsphase der organisationalen Sozialisation in den Fokus. Neue Mitarbeitende (engl.: „newcomer“) befinden sich in einer kritischen Phase, in der sich entscheidet, ob aus einem potenziell innovativen Talent eine engagierte und leistungsbereite Fachkraft wird oder ob es zu einem frühen, demotivierten Ausstieg kommt.

Zwei aktuelle Studien (Fröhlich et al., 2025a; Fröhlich et al., 2025b) zeigen, dass Glück bei der Arbeit (engl.: „happiness at work“) in dieser Phase eine zentrale Rolle spielt. Genauer gesagt: Es ist ein Schlüsselindikator für erfolgreiche Integration, außerordentliches Engagement und innovative Leistung.

Dieser Beitrag fasst die zentralen Erkenntnisse der Studien zusammen und zeigt dabei: Glück bei der Arbeit wirkt als Bindeglied zwischen Führung und Verhalten, insbesondere wenn es um innovative Leistung und proorganisationales Engagement geht. Die Studien greifen auf die Theorie affektiver Ereignisse (Weiss & Cropanzano, 1996) und die Theorie des sozialen Austauschs (Cropanzano & Mitchell, 2005) zurück und liefern praxisnahe Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Führungskräfte und Personalentwicklung.

Drei zentrale Faktoren von Arbeitsglück

Die Frage, was Menschen bei der Arbeit glücklich macht, gewinnt zunehmend an Bedeutung – nicht nur aus mitarbeitendenzentrierter, sondern auch aus unternehmerischer Perspektive. Glück bei der Arbeit, im Sinne der Positiven Psychologie, umfasst dabei weit mehr als kurzfristige Zufriedenheit oder momentane Freude im Sinne des hedonistischen Vergnügens. Stattdessen verstehen wir Glück im eudaimonischen Sinne, also als eine nachhaltige Form des Wohlbefindens, die über momentane Freude hinausgeht und auf persönliches Wachstum, Sinn und innere Erfüllung einzahlt. Konkret umfasst es das subjektive Erleben positiver affektiver Zustände, kognitiver Bewertungen und motivationaler Fokussierung im beruflichen Kontext (Fisher, 2010; Rehwaldt, 2017; Diener, Oishi & Tay, 2020).

Glück bei der Arbeit basiert auf drei zentralen Faktoren: Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft (Rehwaldt, 2017; Rehwaldt & Kortsch, 2022).

- 1 **Sinnempfinden:** Glück bei der Arbeit entsteht, wenn Beschäftigte ihre Tätigkeit als bedeutsam erleben, etwa durch das Gefühl, zu einem größeren Ganzen beizutragen, durch stimmige Aufgaben und durch klares, wertschätzendes Feedback.
- 2 **Selbstverwirklichung:** Mitarbeitende erleben Glück, wenn sie ihre persönlichen Stärken einbringen, Ideen umsetzen und sich weiterentwickeln können. Entscheidende Bedingungen sind Handlungsspielräume, Lerngelegenheiten und eine innovationsfreundliche Kultur.

3 *Gemeinschaft*: Das Erleben von Gemeinschaft ist ein weiterer zentraler Faktor für Arbeitsglück und umfasst zwei komplementäre Facetten:

- *Gemeinschaft – professionell*: beschreibt den respektvollen, kooperativen Umgang im Arbeitskontext, besonders unter Druck oder bei Konflikten. Wichtig sind klare Regeln, gegenseitige Verlässlichkeit und gemeinsame Zielorientierung.
- *Gemeinschaft – vertraut*: umfasst emotionale Nähe, Vertrauen und ein Klima, in dem auch persönliche Anliegen Platz haben. Gefördert durch informellen Austausch, Offenheit und soziale Unterstützung im Team.

Die drei Faktoren und ihre Subfacetten bilden die Grundlage der „HappinessandWork-Scale“, die in mehreren Studien als valide und reliabel bestätigt wurde (Rehwaldt & Kortsch, 2022; siehe den Infokasten und die Abbildung 1 auf dieser Seite).

Zahlreiche empirische Befunde belegen die Relevanz dieser Dimensionen für organisationale Ergebnisse (z. B. Lyubomirsky, King und Diener, 2005; Fisher, 2010; Harter et al., 2020): Glückliche Mitarbeitende arbeiten produktiver, sind innovativer, fühlen sich stärker an das Unternehmen gebunden und zeigen mehr proorganisationales



Abbildung 1: Dimensionen von Glück bei der Arbeit (© Ricarda Rehwaldt, 2017).

Verhalten. Diese Zusammenhänge sind in der frühen Phase organisationaler Sozialisation besonders bedeutsam, also in den ersten Wochen und Monaten nach dem Eintritt von neuen Mitarbeitenden in eine Organisation, oftmals auch als Onboarding-Phase bezeichnet. Newcomer*innen entwickeln sich in der Einstiegszeit zu Insidern der Organisation (Bauer et al., 2007) und bringen dabei neue Ideen und wichtige Impulse für Innovationen mit. Gerade in diesem Zeitraum entscheidet sich oftmals auch, ob sich neue Mitarbeitende mit ihrer

Arbeitsglück messbar machen: Die HappinessandWork-Scale

Die HappinessandWork-Scale (siehe Abbildung 1) misst die drei Glücksfaktoren mit insgesamt zwölf Items. Sie ermöglicht eine Standortbestimmung und Veränderungsdiagnostik, die Analyse von Zusammenhängen mit anderen Variablen wie Commitment oder Fluktuation sowie die Ableitung gezielter Interventionen zur Förderung von Glück bei der Arbeit.

Arbeitsglück im Unternehmen fördern

- *Analyse und Evaluation*: regelmäßiger Einsatz der HappinessandWork-Scale zur Messung und Wirksamkeitskontrolle
- *Maßnahmenentwicklung*: Ableitung konkreter Schritte zur Förderung von Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft
- *Vertiefung durch Interviews*: qualitative Ergänzung zur Vertiefung von Erkenntnissen und Weiterentwicklung von Interventionen

Rolle identifizieren, ihre Potenziale entfalten und langfristig in der Organisation bleiben (van Maanen und Schein, 1979).

Die beiden im Folgenden vorgestellten Studien (Fröhlich et al., 2025a; 2025b) untersuchen die entscheidende Eintrittsphase von neuen Mitarbeitenden. Sie richten den Blick darauf, wie sich Glück bei der Arbeit – und damit verbunden das emotionale Erleben, die Motivation und die Leistungsbereitschaft – im ersten Jahr entwickelt. Im Zentrum steht die Frage, wie verschiedene Führungsstile dieses Erleben prägen und damit den Start in die Organisation beeinflussen.

Besonders berücksichtigt werden zwei Führungsansätze: zum einen *Servant Leadership* (Liden et al., 2008, 2015), eine dienende, mitarbeitendenzentrierte Führung, die auf Unterstützung, ethisches Verhalten und Empowerment setzt. Zum anderen die *instrumentelle Führung* (Antonakis & House, 2014; Rowold, 2014), die vor allem durch Zielorientierung, Problemlösung und klare Aufgabenstruktur geprägt ist. Diese Führungsstile fokussieren Verhaltensweisen, welche für Newcomer*innen besonders wichtig bei ihrem Einstieg sind. In beiden Studien wird angenommen, dass man Führung als affektives Ereignis verstehen kann, wie es die Theorie affektiver Ereignisse (Weiss & Cropanzano, 1996) annimmt.

Beide Studien zeigen eindrücklich, dass das von Führung geförderte Glück bei der Arbeit nicht nur kurzfristig wirkt. Es entfaltet nachhaltige Effekte auf Engagement, proorganisationales Verhalten und Innovationsleistung. Im Fokus steht damit ein zukunftsweisender Gedanke: Glück bei der Arbeit ist kein weiches Wohlfühlkonstrukt oder „Nice-to-have“, sondern eine essenzielle psychologische Ressource, die gezielt gefördert und organisational gestaltet werden kann – mit messbarem Einfluss auf wichtige psychologische Variablen (Rehwaldt & Kortsch, 2022). Umso wichtiger ist dies in der Phase organisationaler Sozialisation beziehungsweise während des Onboardings.

Führung prägt Glück und Verhalten von Newcomer*innen

Ziel der beiden Studien war es, das Erleben von Glück bei der Arbeit während der organisationalen Sozialisation zu untersuchen und dessen Vermittlungsrolle zwischen der Führung und dem Verhalten der neuen Mitarbeitenden zu analysieren.

Studie 1: Glücksverläufe und Zusammenhänge mit Führung und innovativem Verhalten

Die erste der beiden Studien (Fröhlich et al., 2025b) untersuchte, wie *Servant Leadership* (Liden et al., 2008, 2015) die Entwicklung von Glück bei der Arbeit im Verlauf des ersten Beschäftigungs-

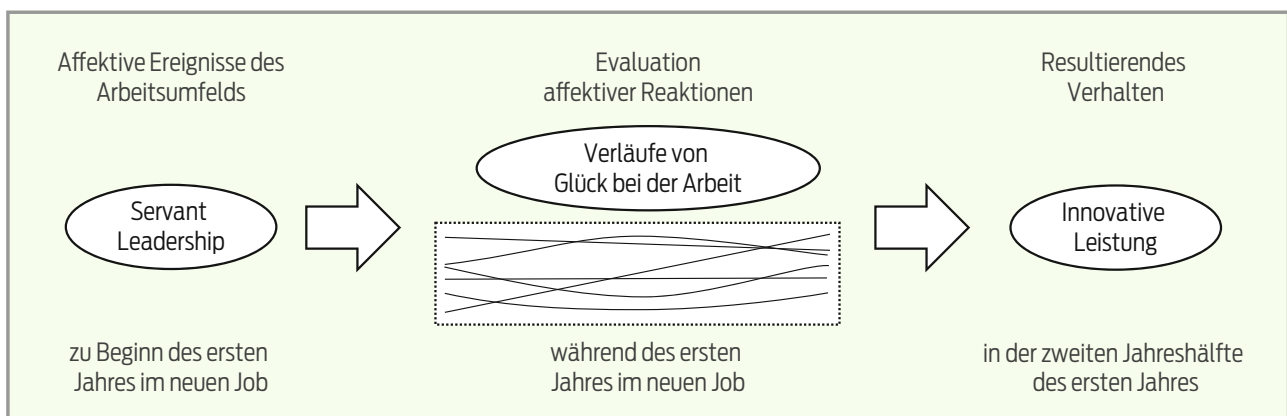


Abbildung 2: Untersuchte Zusammenhänge in Studie 1 (eigene Darstellung in Anlehnung an Fröhlich et al., 2024b).

jahres vorhersagen kann. Zudem wurde analysiert, ob sich unterschiedliche Glücksverläufe auf das innovative Verhalten der Mitarbeitenden auswirken (Janssen, 2001). Ziel war es, Zusammenhänge zwischen Führung, Glück und Innovation über einen längeren Zeitraum hinweg sichtbar zu machen (siehe Abbildung 2). Für die Untersuchung wurden 340 neue Beschäftigte an einer deutschen Hochschule zu sieben Zeitpunkten befragt: direkt zum Einstieg, anschließend monatlich in den ersten vier Monaten sowie erneut nach sechs, neun und zwölf Monaten.

Drei typische Glücksverläufe zeichneten sich ab (siehe Abbildung 3): Ein Teil der Befragten (43 Prozent) berichtete stabiles und durchgehend hohes Glück bei der Arbeit. Eine zweite Gruppe (52 Prozent) startete mit mittlerem Glück bei der

Arbeit, das über das Jahr abnahm. Eine kleine Minderheit (5 Prozent) begann bereits mit niedrigem Glück bei der Arbeit und erlebte einen weiteren Rückgang. Besonders auffällig: Wer im ersten Monat nach dem Einstieg eine dienende, unterstützende Führungskraft erlebte, hatte eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit, zur Gruppe mit stabil-hohem Glücksverlauf zu gehören.

Die Gruppe mit stabil-hohem Glücksverlauf zeichnete sich nicht nur durch emotionales Wohlbefinden aus, sondern auch durch die höchste Innovationsleistung im zweiten Halbjahr. Ein konstant hohes Erleben von Glück bei der Arbeit ist also essenziell für das Entstehen neuer Ideen und deren erfolgreiche Kommunikation und Umsetzung. Damit wird deutlich: Führung, die unmittelbar zu Beginn Zugehörigkeit, Wertschätzung und Ent-

Paradigmenwechsel in der Newcomer*innen-Forschung

Die Newcomer*innen-Forschung richtete ihren Fokus über Jahrzehnte vor allem auf die Reduktion von Unsicherheit und Stress. Grundlage war die Theorie der Unsicherheitsreduktion von Berger und Calabrese (1975), nach der Menschen in unbekannt sozialen Situationen ein starkes Bedürfnis entwickeln, Unklarheiten zu minimieren und Orientierung zu gewinnen. Da dies primär durch Kommunikation, Informationssuche und Interaktion geschieht, konzentrierten sich viele Studien auf organisatorische Maßnahmen wie strukturierte Einarbeitungsprogramme, Informationsvermittlung oder Mentoring, um Anpassungsprozesse zu erleichtern (vgl. z. B. Ashforth et al., 2007; Bauer et al., 2007). In den vergangenen Jahren hat sich jedoch ein Paradigmenwechsel abgezeichnet: Statt Defizite zu adressieren und die Reduktion von Unsicherheit zu fokussieren, richtet sich der Blick stärker auf die Förderung motivationaler und emotionaler Prozesse bei neuen Mitarbeitenden. Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Ressourcen – wie soziale

Unterstützung, Autonomieerleben und psychologische Sicherheit – nicht nur helfen, Belastungen abzufedern, sondern auch Motivation, Engagement und langfristige Bindung fördern können. Die aktuelle Newcomer*innen-Forschung betrachtet deswegen insbesondere, welche Ressourcen und Faktoren Newcomer*innen benötigen, um motiviert, engagiert und zufrieden in den neuen Job zu starten (vgl. Saks & Gruman, 2012, 2018). Häufig entscheidet sich gerade in den ersten Monaten, ob sich Mitarbeitende mit ihrer Aufgabe identifizieren und bereit sind, Eigeninitiative zu zeigen.

Auch Unternehmen kombinieren deshalb zunehmend klassische Onboarding-Elemente mit gezielten Maßnahmen zur Stärkung von Sinnempfinden und Selbstwirksamkeit. Ein gelungener Einstieg bedeutet heute nicht nur Orientierung, sondern auch den Aufbau positiver Emotionen und die Erfahrung, einen Beitrag leisten zu können. So wird Onboarding zunehmend als strategischer Hebel für Motivation und langfristige Zufriedenheit verstanden.

wicklungschancen vermittelt, kann langfristig das emotionale und motivationale Glückserleben bei Newcomer*innen sichern, was wiederum die Nutzung von Innovationspotenzial ermöglicht.

Diese Ergebnisse stützen aktuelle Ansätze der Positiven Psychologie 2.0, wonach nicht nur individuelle Stärken, sondern auch strukturelle Bedingungen – wie förderliche Führung – maßgeblich zur psychologischen Leistungsfähigkeit beitragen (van Zyl et al., 2024). Glück bei der Arbeit kann hierbei eine affektiv-motivationale Brücke zwischen Führungserleben und Leistung bilden.

Studie 2: Glück verbindet instrumentelle Führung und Extra-Rollenverhalten

Die zweite Studie (Fröhlich et al., 2025a) untersuchte, welche Rolle instrumentelle Führung (Antonakis & House, 2014; Rowold, 2014) dabei spielt, wie sich Glück bei der Arbeit in den ersten ein bis zwei Monaten im neuen Job entwickelt. Ein Schwerpunkt lag auf der Frage, ob Arbeitsglück den Zusammenhang zwischen instrumenteller Führung und proorganisationalem Verhalten vermittelt. Konkret wurde analysiert, ob Führung dazu beiträgt, freiwilliges Engagement über die eigentlichen Aufgaben hinaus – sogenanntes Extra-Rollenverhalten beziehungsweise Organizational Citizenship Behavior (OCB; Spector et

al., 2010) – zu fördern. Für die Studie wurden 121 Newcomer*innen aus verschiedenen Branchen in Deutschland befragt, um diese Zusammenhänge in der sensiblen Einstiegsphase empirisch zu beleuchten.

Die Datenerhebung erfolgte zu drei Zeitpunkten: Zunächst wurde die Wahrnehmung instrumenteller Führung kurz nach Einstieg erfasst, das heißt in den ersten vier Wochen nach Einstieg. Zwei Wochen später erfolgte die Messung von Glück bei der Arbeit, zwei weitere Wochen später die Erfassung von OCB.

Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten indirekten Effekt (siehe Abbildung 4): Instrumentelle Führung fördert das Glück bei der Arbeit, welches wiederum zu höherem OCB führt. Bemerkenswert dabei ist, dass der direkte Effekt von instrumenteller Führung auf OCB nicht signifikant war. Somit zeigte sich eine Wirkkette: Die Wirkung von instrumenteller Führung auf OCB wird bei Newcomer*innen vollständig durch Glück bei der Arbeit vermittelt. Diese Befunde stützen weiterhin die Annahme der Theorie affektiver Ereignisse, dass affektive Reaktionen auf Führungsverhalten in kognitive Bewertungen übergehen und schließlich Verhalten prägen (Weiss & Cropanzano, 1996).

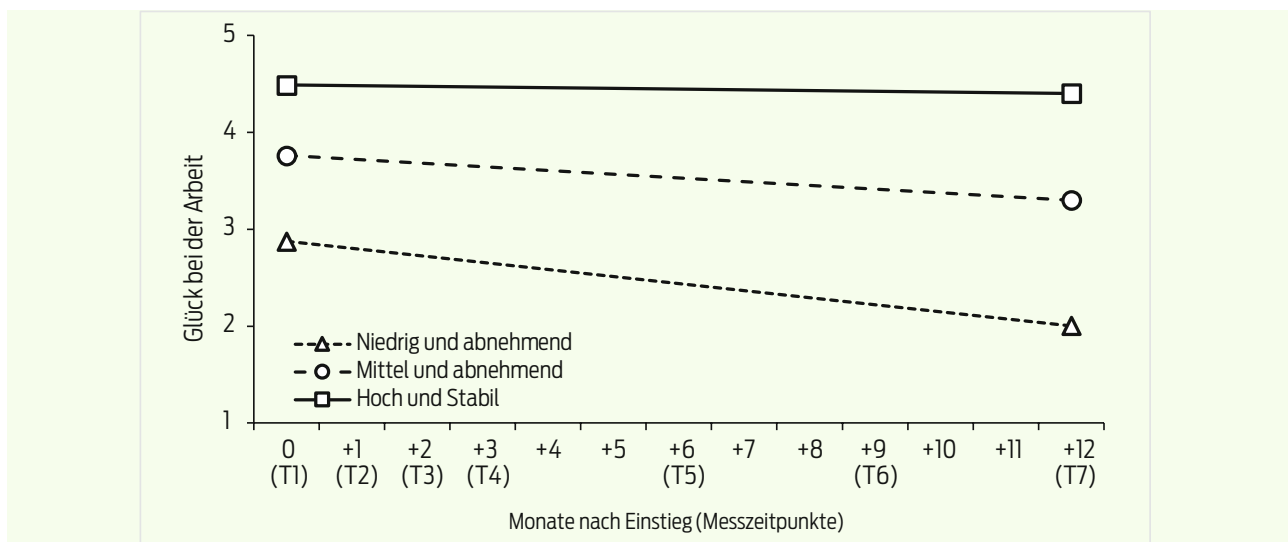


Abbildung 3: Verläufe von Glück bei der Arbeit von Newcomer*innen (eigene Darstellung in Anlehnung an Fröhlich et al., 2024b).

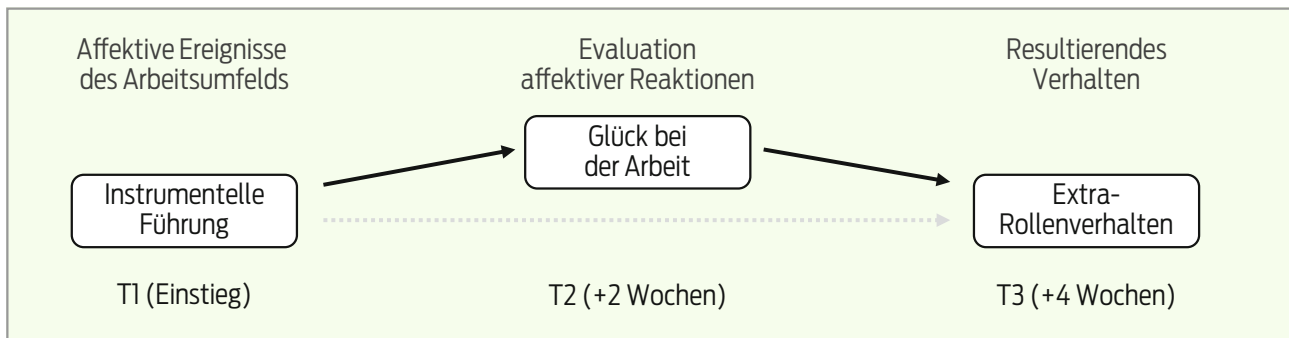


Abbildung 4: Vermittelnde Rolle von Glück bei der Arbeit in Studie 2 (eigene Darstellung in Anlehnung an Fröhlich et al., 2024a).

Wer also seine Führungskraft als zielorientiert, klar strukturiert und lösungsfokussiert erlebte, berichtete signifikant höheres Glück bei der Arbeit, was wiederum einen Effekt darauf hatte, ob die Befragten freiwilliges Engagement – etwa Kollegialität oder Eigeninitiative – zeigten. Erst über das Glückserleben entfaltet Führung somit seine Wirkung auf OCB bei Newcomer*innen.

Insgesamt zeigt sich hier erneut die Schlüsselrolle von Glück bei der Arbeit. Es wird deutlich, dass auch sachlich-strukturierte, instrumentelle Führung Newcomer*innen dabei helfen kann, Orientierung und Klarheit zu gewinnen, um Glück bei der Arbeit zu erleben. Dies fungiert wiederum als Schlüsselvariable, die die Wirkung von Führung auf Extra-Rollenverhalten in Form von OCB vermittelt.

Glückserleben bei Newcomer*innen gezielt fördern

Die Ergebnisse der beiden Studien lassen sich in drei zentrale Handlungsfelder für Organisationen übersetzen. Sie zeigen: Glück bei der Arbeit während der Phase der organisationalen Sozialisation ist gestaltbar und kann durch Führungsverhalten positiv beeinflusst werden.

1. Glück bei der Arbeit als Frühindikator verstehen und gezielt erfassen

Glück bei der Arbeit kann als psychologischer Frühindikator für Engagement, OCB und Innova-

tionspotenzial begriffen werden. Gerade in der frühen Phase nach dem Einstieg zeigt sich das Glückserleben als besonders relevant. Organisationen sollten sich in diesem Zeitraum gezielt um das Erleben von Newcomer*innen kümmern und dieses erfragen. Möglich sind hier zum Beispiel Pulsbefragungen, (strukturierte) wiederkehrende Feedback-Gespräche oder digitale Onboarding-Plattformen, mithilfe derer Glück bei der Arbeit und dessen Dimensionen gezielt erfasst und beobachtet werden. Diese gezielten Rückmeldungen sind wichtig dafür, kurz- und mittelfristige Onboarding-Pläne glücksförderlich gestalten zu können. Frühzeitige Rückmeldungen ermöglichen es dabei insbesondere Führungskräften und Organisationen, individuell und rechtzeitig zu reagieren.

2. Führungskräfte in ihrer Onboarding-Kompetenz stärken

Beide Studien zeigen, dass Führung in der Eintrittsphase eine Wirkung auf das Glückserleben von Newcomer*innen entfaltet und letztlich OCB und Innovationsverhalten beeinflusst. Während instrumentelle Führung vor allem über Zielorientierung und Struktur wirkt, entfaltet Servant Leadership durch Unterstützung, Integrität und Entwicklungsorientierung positive Effekte. Trainings für Führungskräfte sollten daher die Bedeutung des Führungsverhaltens in der Onboarding-Phase behandeln. Dabei sollten sie beide Dimensionen adressieren: Orientierung geben und individuell fördern. Es lohnt sich, Führungskräften Trainings anzubieten, die praxisnah, feedbackorientiert und

über mehrere Sitzungen verteilt stattfinden, denn genau solche Formate zeigen signifikante Effekte auf Lernen, Verhaltenstransfer und Organisationserfolg (Lacerenza et al., 2017).

3. Onboarding motivational gestalten – nicht nur funktional

Die Ergebnisse machen deutlich, dass das Erleben der ersten Wochen den längerfristigen Verlauf von Glück bei der Arbeit maßgeblich prägt. Deshalb sollten Onboarding-Prozesse nicht allein auf fachliche Inhalte fokussieren, sondern gezielt soziale Integration, Handlungsspielräume und Sinnvermittlung fördern. Kleine Gesten und das aktive Einbeziehen der Newcomer*innen, regelmäßige Gespräche und Rückmeldungen sowie das Sichtbarmachen von Beitrag und Bedeutung: All dies sind kostengünstige Interventionen, die zu einem gelingenden Onboarding-Prozess und Glück bei der Arbeit beitragen.

Fazit: Arbeitsglück ist bedeutsam und gestaltbar

Es zeigt sich: Glück bei der Arbeit sollte kein Zufallsprodukt sein. Es bildet eine wichtige psychologische Ressource in der Onboarding-Phase. Besonders in der frühen Phase nach dem Einstieg entfaltet Glück bei der Arbeit erwünschte Effekte: auf Engagement, kollegiales Verhalten und Innovationsfähigkeit.

Führungskräfte können diesen Prozess durch klare Orientierung, persönliche Unterstützung und eine Kultur des Vertrauens aktiv mitgestalten. Organisationen wiederum sind gefragt, das Glückserleben von Newcomer*innen im Blick zu haben, zu reflektieren und zu fördern. Denn wer das Glück seiner Mitarbeitenden von Anfang an ernst nimmt, gestaltet auch die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens.

ZUM WEITERLESEN:

Fröhlich, P., Rehwaldt, R., Beitz, S., Diestel, S. & Kortsch, T. (2025a). Leadership, happiness, and extra-role behavior: The role of happiness at work as a mediator between instrumental leadership and OCB in newcomers. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 56(2), 263–273. doi.org/10.1007/s11612-025-00809-0

Fröhlich, P., Rehwaldt, R., Kortsch, T., Radaca, E. & Diestel, S. (2025b). Newcomers' happiness at work trajectories and their relation to servant leadership and innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Advance online publication. doi.org/10.1080/1359432X.2025.2495988

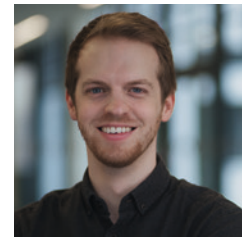
Die vollständige Literaturliste können Sie bei der Redaktion anfordern: redaktion@wirtschaftspsychologie-aktuell.de

DIE AUTOR*INNEN:

Dr. Patrik Fröhlich

Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Bergischen Universität Wuppertal. Sein Forschungsfokus liegt auf Führung, Ressourcen, Motivation und Onboarding.

fruehlich@wiwi.uni-wuppertal.de



Prof. Dr. Timo Kortsch

Professor für Wirtschaftspsychologie, IU Internationale Hochschule. Er forscht zu Lernen, Glück, Umgang mit Stress und Nachhaltigkeit.

timo.kortsch@iu.org



Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt

Professorin für Psychologie an der IU Internationale Hochschule. Sie forscht zu Arbeitsglück und Positive Leadership und berät Unternehmen.

ricarda.rehwaldt@iu.org



„Führungskräfte sind zentrale Multiplikator*innen für Glück“

Wie kann man das Arbeitsglück von Mitarbeitenden gezielt fördern? Diese und weitere Fragen beantworten uns Ricarda Rehwaldt und Patrik Fröhlich, die gemeinsam mit Timo Kortsch unseren Titelbeitrag verfasst haben.

Frau Rehwaldt und Herr Fröhlich, Mitarbeitendenzufriedenheit ist bereits gut erforscht. Mit der Frage nach Glück bei der Arbeit verschiebt sich nun der Fokus. Könnten Sie uns den Unterschied zwischen Zufriedenheit und Glück im Arbeitskontext erklären?

Ricarda Rehwaldt: Zufriedenheit bedeutet ja oft: „Ich bin grundsätzlich okay mit meiner Arbeit.“ Das kann heißen, dass das Gehalt passt, die Aufgaben klar sind, man mit Kolleg*innen auskommt. Glück im Arbeitskontext geht darüber hinaus. Es meint dieses Gefühl von echter Erfüllung, Freude, Begeisterung bei der Arbeit. Glück ist oft emotionaler, unmittelbarer und persönlicher. Es ist aktiver.

Patrik Fröhlich: Genau. Und man kann zufrieden sein, ohne wirklich glücklich zu sein. Umgekehrt ist es schwer, glücklich bei der Arbeit zu sein, wenn grundlegende Rahmenbedingungen nicht stimmen. Deshalb ist es wichtig, beides im Blick zu haben: Zufriedenheit als Basis, Glück als Ziel.

In der HappinessandWork-Scale nennen Sie und Timo Kortsch drei Ansatzpunkte, um Arbeitsglück zu fördern: Sinnempfinden, Selbstverwirklichung

und Gemeinschaft. Welche Maßnahmen würden Sie Organisationen bei diesen Punkten konkret empfehlen?

Rehwaldt: Beim *Sinnempfinden* hilft es, wenn Organisationen den Zweck ihrer Arbeit deutlich machen, nicht nur in Broschüren oder Internetseiten. Mitarbeitende wollen und sollten verstehen, wie ihre Arbeit zu etwas Größerem beiträgt. Das geht am besten im direkten Austausch, zum Beispiel in Teammeetings oder regelmäßigen Reflexionsrunden. Auch Führungskräfte sollten regelmäßig das Warum von Aufgaben betonen. Was auch hilft, ist, Mitarbeitenden Spielraum zu geben, um auch Kundenfeedback oder Erfolgsgeschichten zu erleben. Denn wer die Wirkung seiner Arbeit sieht, kann auch den Sinn erkennen.

Selbstverwirklichung bedeutet ja, dass ein Mensch seine Stärken einbringen und sich weiterentwickeln kann. Hier können Organisationen helfen, indem sie echte Entwicklungsmöglichkeiten bieten, nicht nur in Form von Karriereperspektiven, sondern auch durch Projekte, die die persönliche Entwicklung fördern, oder durch Schulungen, die den Interessen der Mitarbeitenden entsprechen.



Prof. Dr. Ricarda Rehwaldt

Was auch helfen kann, ist, Mitarbeitenden einfach auch mal Zeit und Raum für eigene Ideen zu lassen.

Bei *Gemeinschaft* haben Timo Kortsch und ich aufgedeckt, dass für Arbeitsglück zwei Aspekte wichtig sind: ein professioneller Umgang und ein vertrautes Miteinander. Beides braucht Gelegenheiten für Austausch, formell und informell. Professionelle Zusammenarbeit braucht klare Regeln, regelmäßige Absprachen, offene Kommunikation und das Gefühl, dass alle an einem Strang ziehen. Vertrautheit bedeutet dann, sich aufeinander verlassen und auch gemeinsam Spaß haben zu können. Das resultiert vor allem aus gemeinsamen Erlebnissen und kann ein Teamtag sein, aber auch einfach eine gemeinsame Pause. Wichtig ist, dass sich Menschen gesehen und gehört fühlen.

Sie betonen die Rolle von Führungskräften bei der Stärkung des Glückserlebens von neuen Mitarbeitenden. Wie können wiederum Organisationen Führungskräfte dabei am besten unterstützen?

Fröhlich: Führungskräfte sind zentrale Multiplikator*innen für das Thema Glück. Sie haben direkten Einfluss auf das Erleben im Team. Gleichzeitig stehen viele unter Druck und fühlen sich zwischen den Erwartungen oft zerrieben. Organisationen sollten Führungskräfte deshalb gezielt stärken. Das geht klassisch durch Schulungen zu Themen wie wertschätzender Kommunikation oder in bestimmten Führungsstilen. Was aber auch wichtig ist, ist zum Beispiel ein regelmäßiger Austausch mit anderen Führungskräften und wirklich hilfreiches, klares Feedback. Außerdem ganz klar: Führungskräfte

brauchen Freiraum und Vertrauen. Wer keine Zeit für Führung hat, kann nicht führen. Führungskräfte sollten deswegen nicht nur die Ressourcen, sondern auch die Zeit bekommen, ihren eigenen Stil zu entwickeln und sich auch wirklich der Aufgabe Führung widmen zu können. Nur so kann Führung dann auch Arbeitsglück fördern. Und dazu braucht es auch ein klares Signal von oben in Unternehmen, dass Führung und Arbeitsglück nicht nur „nice“ sind, sondern wirklich zentral.

Sie forschen seit mehreren Jahren zu Glück im Arbeitskontext. Was sind für Sie nach der Publikation der zwei Studien die nächsten Schritte?

Rehwaldt: Nach den bisherigen Studien wollen wir gemeinsam mit Timo Kortsch noch tiefer verstehen, was Glück ausmacht und was es beeinflusst, bei der Arbeit und auch in anderen Kontexten. Gerade arbeiten wir an Ideen zur Anwendung der HappinessandWork-Skala im englischsprachigen Raum. Über den Arbeitskontext hinaus hatte Timo Kortsch bereits die Idee, zu untersuchen, wie sich Glück im Studium äußert. Erste Ergebnisse zeigen: Dort ist es gar nicht mal so anders als im Arbeitskontext.

Fröhlich: Und wir beschäftigen uns mit der Frage, welche konkreten Verhaltensweisen von Führungskräften – nicht nur ein bestimmter allgemeiner Stil – Glück bei der Arbeit fördern. Dabei ist es für uns auch interessant, an wirksamen Interventionen zu arbeiten. Es gibt also viele Schritte, die wir gehen, um Glück bei der Arbeit weiter zu erforschen.



Dr. Patrik Fröhlich



Recruiting mit Typentest: Mehr Schein als Sein?

Viele Unternehmen nutzen Persönlichkeitstests zur Personalauswahl und -entwicklung. Doch nicht alle Verfahren sind wissenschaftlich fundiert. Gerade sogenannte „Typentests“ können mehr Schaden anrichten, als sie Nutzen bringen, wenn dadurch zum Beispiel kostspielige Fehlbesetzungen drohen. Ein Plädoyer für eine evidenzbasierte Eignungsdiagnostik.

Immer wieder kursieren in HR-Abteilungen und Führungsetagen bunte Persönlichkeitstests, die Menschen in Typen, Farben oder Tiere einteilen (vgl. Hossiep et al., 2015). Sie versprechen schnelle Erkenntnisse über Bewerber*innen oder Mitarbeiter*innen, wirken oft spielerisch und auf den ersten Blick plausibel. Gerade das macht sie beliebt. Doch genau hier liegt das Problem: Diese Typentests sind meist weder reliabel noch valide. Sie messen also nicht zuverlässig das, was sie zu messen vorgeben, oder messen teilweise überhaupt nichts (vgl. Andrione, 2024). Häufig fehlt fundierte Forschung, oder die angepriesene Evidenz bleibt Betriebsgeheimnis.

Zielführende und wirklich funktionierende Eignungsdiagnostik muss höheren Standards genügen, denn Personalentscheidungen sind folgenschwer: Falsche Auswahlentscheidungen kosten Unternehmen mehr Geld als häufig vermutet und wirken sich negativ auf die restliche Belegschaft aus, etwa durch Mehrarbeit. Deshalb ist es wichtig, dass eingesetzte Verfahren auf wissenschaftlichen Gütekriterien beruhen, wie Reliabilität, Validität und Fairness (Schuler & Höft, 2007).

Warum sind Typentests problematisch?

Typentests teilen Menschen oft in starre Kategorien ein: etwa „grüner“ oder „blauer“ Persönlichkeitstyp, „Architekt“, „Beschützer“ oder „ISTJ-A“. Diese Klassifikationen wirken intuitiv eingängig, sind aber meist willkürlich. Psychologisch betrachtet gibt es kaum Hinweise darauf, dass Persönlichkeit in wenige, klar abgegrenzte Typen zerfällt. Stattdessen zeigen gut validierte Modelle wie das

Big-Five-Modell, dass Persönlichkeit dimensional ausgeprägt ist (John et al., 2008). Menschen unterscheiden sich also graduell auf Skalen wie Extraversion oder Gewissenhaftigkeit – nicht in scharfen Typengrenzen. 8.000.000.000 Menschen in 16 Typen einzuteilen, wird weder der Komplexität von Menschen (vgl. Kanning, 2014) noch der von Arbeitsplätzen gerecht.

Ein Problem vieler Typentests ist ihre mangelhafte empirische Basis. Häufig werden sie nicht offen wissenschaftlich evaluiert (vgl. Andrione, 2024).

Risiken für Unternehmen und Mitarbeitende

Der Einsatz solcher Tests kann handfeste Schäden anrichten. Falsche Typisierungen können dazu führen, dass qualifizierte Bewerbende aussortiert werden oder Mitarbeitende in Rollen gedrängt werden, die nicht zu ihnen passen. Das kann auch im Coaching oder in der Führungskräfteentwicklung zu falschen Schlussfolgerungen führen.

Studien zeigen zudem, dass viele populäre Typentests in Hinblick auf berufsbezogene Kriterien praktisch keine Vorhersagekraft besitzen (Furnham, 2008). Unternehmen wie Kandidat*innen verlassen sich jedoch mitunter darauf – ein klarer Verstoß gegen die Verantwortung, Eignungsdiagnostik nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und zielgerichtet für den Unternehmenserfolg zu gestalten.

Seriöse Verfahren beruhen auf aktuellen wissenschaftlichen Theorien und aktueller Forschung. Sie zeigen nachvollziehbar, dass sie relevante berufsbezogene Kriterien vorhersagen können, und lie-

fern stabile, faire Ergebnisse über unterschiedliche Gruppen hinweg (Salgado et al., 2003).

Was bedeutet das für die Praxis?

Personaler*innen und Führungskräfte tragen Verantwortung, psychologisch fundierte Verfahren einzusetzen. Dazu gehört:

- sich über die Qualität eingesetzter Tests zu informieren (fragen Sie im Zweifel eine Psychologin oder einen Psychologen!),
- Anbieter kritisch zu hinterfragen und Nachweise für Gütekriterien einzufordern (und diese auch zu prüfen, wenn möglich),
- sich an bestehenden Standards wie der DIN 33430 zu orientieren.

Professionelle Eignungsdiagnostik ist kein Selbstzweck; sie schützt Unternehmen vor teuren Fehlentscheidungen und Bewerber*innen vor unfairer Behandlung. Nur wissenschaftlich entwickelte Tools können den Anspruch erfüllen, Menschen und Aufgaben passgenau zusammenzubringen (vgl. auch Kanning, 2017).

Die Verkaufstricks der Branche

Typentests ruhen also auf einem schwachen Fundament. Dafür ragen die Versprechen der anbietenden Unternehmen in schwindelerregende Höhen, zu bestaunen etwa auf Personalmessen. Auf eine solche Messe begleiten wir Karolin K., eine Psychologin mit Berufserfahrung in der Personalentwicklung, die sich weiterbilden möchte und neugierig auf all die Tests mit verheißungsvollen Namen wird. Diese Geschichte ist erfunden, aber stark inspiriert von den Erfahrungen des Autors.

An mehreren Ständen wird Karolin K. freundlich empfangen. Die Anbietenden preisen ihre Verfahren an: Diese seien „evidenzbasiert“ (Fallstrick 1), „bei HR-Businesspartnern“ sehr beliebt (2) und würden von „Kolleg*innen empfohlen und einge-

setzt“ (3). Frau K. hört aufmerksam zu, bleibt aber skeptisch. Denn aus ihrem Studium weiß sie noch gut: Die Idee fixer Persönlichkeitstypen ist fachlich umstritten, viele Typentests entbehren einer soliden wissenschaftlichen Grundlage. Also fragt sie: nach aktuellen Studien, einem Manual und den Gütekriterien des Verfahrens. Die Antworten fallen ausweichend aus. Verlässliche Daten? Fehlanzeige. Stattdessen beruft man sich auf „jahrhundertealte Forschung“ (4).

K. lässt sich davon nicht beirren. Sie vereinbart ein telefonisches Folgegespräch – mit Aussicht auf Kontakt zu einer firmeninternen Psychologin – und recherchiert selbst. Ihre Recherche bestätigt den Verdacht: Zwar existieren tatsächlich Publikationen zu Persönlichkeitstypologien, viele davon sind jedoch aus dem frühen 20. Jahrhundert. Aktuelle valide Studien? Nicht auffindbar.

Beim späteren Telefonat wiederholen sich im sympathischen Ton die Verkaufsargumente (5). K. stellt gezielt Fragen: Gibt es Faktorenanalysen? Wann und wie wurde normiert? Wie sind Reliabilität und Validität ausgeprägt? Das Gespräch stockt. Auf die angekündigte Psychologin wartet K. vergeblich. Sie dürfe mit der Frau nicht sprechen, erfährt sie später.

Frau K. ist enttäuscht: Die beiden Verkaufenden traten sympathisch auf und waren offensichtlich überzeugt von ihrem Produkt (6). Doch auf fundierte Fragen zur diagnostischen Qualität gab es keinerlei Antworten.

Andere Anbietende mit vorhandener „Evaluierung“ konnten zwar aktuelle Zahlen und mathematische Prüfungen mit dem Namen Evaluierung aufweisen (7), die theoretische Fundierung der Persönlichkeitstypen fehlte jedoch vollständig. Auch hier war sich K. sicher, dass die Kriterien der DIN 33430 nicht ausreichend erfüllt waren. Der indirekte, kaum sichtbare Schaden, der sich erst über längere Zeit einschleicht, wäre viel größer als der Nutzen eines solchen augenscheinlich tollen Tests.

Fazit: Wer klug entscheidet, verlässt sich bei Personalentscheidungen nicht auf Typenraster mit Marketingglanz, sondern auf gut validierte, normierte Verfahren, die psychologischen Standards standhalten.

Die Fallstricke

Fallstrick 1: „Evidenzbasiert“ kann auch auf simplen Befragungen basieren: Ich frage meinen Kollegen, wie er das findet. Leider eine niedrige Evidenz.

Fallstrick 2 und 3: Das ähnelt Werbeaktionen mit berühmten Persönlichkeiten und ist auch kein Gütekriterium für solche Instrumente. Die Zeiten sind vorbei, in denen der König sagte: „Meine Elle ist die Maßeinheit“, und alle sich danach richteten. Wir haben genormte Maßstäbe, auch in der Eignungsdiagnostik.

Fallstrick 4: „Jahrhundertealte Forschung“ oder „wissenschaftliche Fundierung“ kann auch bedeuten, dass diese „wissenschaftliche Fundierung“ heute schon nicht mehr State of the Art ist. Wir haben uns weiterentwickelt.

Fallstrick 5 und 6: Gut geschultes Sales-Personal sollte nicht unterschätzt werden. Menschen überschätzen aber regelmäßig ihre Fähigkeit, ihm zu widerstehen. Doch nur weil jemand freundlich ist oder sich Zeit genommen hat, muss die Qualität des Produktes noch lange nicht gut sein.

Fallstrick 7: Nicht alles, was eine Prüfung vorweisen kann, ist auch gleich State of the Art in der Psychologie, dem Feld, aus dem die Eignungsdiagnostik kommt. Pure Zahlen ohne theoretische Fundierung und Überlegungen sind nutzlos.

LITERATUR:

Andrione, L. (2024). Vier Persönlichkeitstypen – eine statistische Fata Morgana? *wirtschaftspsychologie-aktuell.de*. Verfügbar über wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/leben/vier-persoenlichkeitstypen-eine-statistische-fata-morgana

Furnham, A. (2008). *Personality and Intelligence at Work*. London: Routledge.

Hossiep, R., Shecke, J. & Weiß, S. (2015). Zum Einsatz von persönlichkeitsorientierten Fragebogen: Eine Erhebung unter den 580 größten deutschen Unternehmen. *Psychologische Rundschau* 66(2), 127–129.

John, O. P., Naumann, L. P. & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy. In O. P. John, R. W. Robins & L. A. Pervin (Hrsg.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (S. 114–158). New York: Guilford Press.

Kanning, U. P. (2014). Über die Unsinnigkeit von Typologien. *Kolumne Wirtschaftspsychologie, haufe.de*. Verfügbar über www.haufe.de/personal/hr-management/psychologie-kolumne-sinnlose-typologien_80_212680.html

Kanning, U. P. (2017). *50 Strategien, die falschen Mitarbeiter zu finden ... und wie Sie es besser machen können*. Weinheim: Beltz.

Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F. & Rolland, J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1068–1081.

Schuler, H. & Höft, S. (2007). *Personalauswahl und Eignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

DER AUTOR:

Ludwig Andrione

Psychologe (M. Sc.), Vorstandsvorsitzender der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V. und unter anderem freiberuflicher Berater und Dozent in Berlin.

ludwig.andrione@wirtschaftspsychologie-bdp.de





**„Fragen sind der Funken,
und Zuhören
ist der Brennstoff“**

Der Psychologe Niels Van Quaquebeke erforscht, wie viel erfolgreiche Führung mit guter Kommunikation zu tun hat. In unserem Gespräch stellt er das Konzept „Respectful Inquiry“ vor. Die Idee dahinter: Führungskräfte können bei Mitarbeitenden durch respektvolles Fragen die psychologischen Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit befriedigen.

Herr Van Quaquebeke, wie sind Sie dazu gekommen, sich mit Respekt zu befassen?

Mich hat in meinen Jobs häufig umgetrieben, dass ich Anordnungen der Vorgesetzten befolgen musste. Ich fragte mich: Wann respektiere ich eine Führungskraft eigentlich? Später bildete ich mit anderen Wissenschaftler*innen eine Respektforschungsgruppe, und Respekt wurde zu meinem Forschungsthema.

Wie definieren Sie Respekt?

Der Respektbegriff ist weder kernprägnant noch trennscharf und steht umgangssprachlich manchmal auch für Angst oder Gehorsam. Im Zwischenmenschlichen hat Respekt eine horizontale und eine vertikale Dimension. Horizontaler Respekt meint Anerkennung und Wertschätzung und basiert auf der Logik der Gleichwürdigkeit. Der vertikale Respekt hingegen folgt der Logik der emergenten Differenzierung entlang von Meisterschaft. Das heißt, dass wir uns nur von Menschen beeinflussen lassen, deren Kompetenz das rechtfertigt.

Wie steht es um respektvolle Kommunikation im Führungskontext?

Es ist verrückt, wie viel Führungskräfte kommunizieren – je nach Hierarchiestufe 60 bis 80 Prozent ihrer Zeit – und wie wenig sie sich damit auseinandersetzen. In der Wissenschaft wird Kommunikation oft in großen, abstrakten Führungsmodellen untergebracht, die konkrete Umsetzung bleibt außen vor. Allmählich kommen wir aber weg vom philosophischen Gerangel, hin zu den Grundbausteinen der Kommunikation, wozu auch unsere Arbeit im Bereich des Fragenstellens beiträgt.

Was ist Ihr Forschungsansatz?

Es begann mit dem Projekt meines Forschungskollegen Will Felps zum „Bad Apples“-Phänomen.

Ein Bad Apple steckt wie ein verfaulter Apfel nach und nach das ganze Team mit seiner negativen Energie an. Für die Studie mimte ein Schauspieler den Bad Apple, indem er in den Versuchsgruppen zum Beispiel sagte: „Die Aufgabe ist blöd, lasst uns lieber ein Eis essen gehen.“ Es gelang ihm, alle Gruppen dysfunktional vor sich herzutreiben, sodass am Ende nichts mehr ging. Nur in einem Team geschah das nicht. Wenn dort der Bad Apple die Aufgabe kritisierte, fragte nämlich ein anderer Teilnehmer: „Könnten wir es trotzdem probieren? Vielleicht ist die Aufgabe doch nicht so blöd.“ Auf den Vorschlag des Bad Apple, ein Eis zu essen, kam zurück: „Ist es okay für dich, wenn wir die Aufgabe beenden und danach ein Eis essen?“ Angesichts dieser Fragen konnte der Schauspieler seine Rolle irgendwann nicht mehr weiterspielen.

Die Episode blieb Will und mir im Kopf, weshalb wir später in Rotterdam der Sache nachgingen. Natürlich haben wir das Thema „Fragen“ nicht neu erfunden, es gibt schon viel Literatur zu Feedback oder Advice Seeking. Der Impetus unseres Interesses war jedoch der motivationale Aspekt: Wenn mir jemand eine Frage stellt, fängt etwas in meinem Kopf an zu zwitschern, und ich bekomme Lust, mich einzusetzen. Das war der Grundgedanke unserer theoretischen und empirischen Forschung.

Entstanden ist „Respectful Inquiry“. Worauf basiert dieser Ansatz?

„Respectful Inquiry“ bedeutet so viel wie „respektvolle Erkundigung“ und geht von der Self-Determination Theory aus, die drei psychologische Grundbedürfnisse nennt: Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit. Diese Grundbedürfnisse werden durch offene Fragen angesprochen. Durch eine Frage wird die Kommunikation dyadischer,

„Führungskräfte sollten gerade bei Stress mehr und nicht weniger kommunizieren.“

und man stärkt durch das signalisierte Interesse das Verbundenheitsgefühl des Gegenübers. Zudem wird das Autonomiebedürfnis befriedigt, weil die andere Person mit ihrer Antwort die Realität interpretieren kann. Zuletzt impliziert eine Frage die Vermutung, dass die andere Person fähig zum kompetenten Antworten ist. Diese drei Metasignale (*du bist wichtig, du hast Kontrolle, du kannst etwas*) wirken sehr motivierend.

Respektvolle Kommunikation heißt also, Fragen zu stellen?

Nicht nur, es gibt noch einen Faktor: das Zuhören. Wer fragt, aber nicht zuhört, pervertiert das Ziel der Frage, nämlich eine Antwort zu erhalten. Ein typisches Beispiel ist eine neue Führungskraft, die von Büro zu Büro geht und sich die Wünsche der Mitarbeitenden anhört, am Ende aber nichts umsetzt. Für die Mitarbeitenden ist das wie eine Einladung zu einer Party, und dann öffnet niemand die Tür. Wenn ihnen nicht zugehört wird, fühlen sich Menschen stärker vor den Kopf gestoßen, als wenn sie gar nicht erst gefragt werden.

Fragen sind der Funke, und Zuhören ist der Brennstoff. Durch eine Frage gehen wir eine Art psychologischen Vertrag ein, denn die Frage signalisiert ein Interesse, das sich im Gespräch bestätigt oder eben nicht. Diesen Subtext können wir verstärken, indem wir Fragen offener oder geschlossener halten: Wie viel Interesse lässt die Frage erkennen? Wie aufmerksam hören wir zu? Bestätigen wir unser Verstehen durch Kopfnicken oder Äußerungen wie „Aha“ oder „Interessant“?

Warum wird im Führungskontext zu wenig gefragt und zugehört?

Wir sprechen gerne über uns und hören häufig nicht zu, um zu verstehen, sondern um mit einer eigenen Anekdote anzuknüpfen. Ansonsten sind vor

allem drei Kontextfaktoren entscheidend: Zeitdruck, räumliche Distanz und kognitiver Overload. Unter Zeitdruck oder bei Remote Work nehmen wir andere weniger wahr. Im Stress fühlen wir uns außerdem oft in unserer Kompetenz bedroht. Dann andere zu fragen, kann sich wie ein Kontrollverlust und das Eingeständnis der eigenen Inkompetenz anfühlen.

Dabei wäre es gerade in schwierigen Phasen sinnvoll, viel zu fragen und zuzuhören, weil das die intrinsische Motivation des Teams stärkt: Unter Zeitdruck kann ich mein Team weniger kontrollieren und anleiten. Es wäre somit hilfreich, wenn alle proaktiv und motiviert anpackten. Genauso ist es bei Remote Work. Mitarbeitende im Homeoffice kann ich weniger überwachen oder spontan anweisen, weshalb intrinsische Motivation im Team gut wäre. Zuletzt wäre es hilfreich, wenn mein Team seine Aufgaben selbstständig angeht, wenn ich selbst gerade zu viel zu tun habe.

Führungskräfte müssen sich der Bedeutsamkeit von Kommunikation bewusst werden und sollten gerade bei Stress mehr und nicht weniger kommunizieren. Sich vor einem Gespräch zu überlegen, wie und worüber sie mit dem Team sprechen wollen, oder Post-its am PC mit der Notiz „Stelle mehr Fragen!“ können helfen. Das Ziel der Kommunikation sollte eine Win-win-Situation sein, in der man sich gegenseitig zuhört. Verlangt eine Situation mal nach einem schnellen Durchgreifen, sollten Führungskräfte ihre Entscheidung transparent machen, damit Mitarbeitende erkennen, dass sie nicht mutwillig übergangen wurden.

Bedeutet Respectful Inquiry auch, Macht abgeben zu können?

Manche fürchten, durch Respectful Inquiry Macht zu verlieren. Diese Sorge hat man weniger, wenn man in einer Machthierarchie weit oben steht.

Andererseits entkoppelt man sich mit zunehmender Macht mehr von anderen und empfindet das Umfeld als weniger relevant für das eigene Handlungskalkül. Das illustriert das folgende Experiment: Schnippen Sie dreimal mit Ihrer dominanten Hand, und malen Sie sich dann mit dem Finger ein E auf die Stirn. Die Mächtigen malen das E so, dass sie es selbst vor ihrem inneren Auge lesen können, wohingegen das E bei weniger Mächtigen für das Gegenüber lesbar ist. Mit Macht nimmt folglich eine gewisse Egozentrik zu.

Was bewirkt eine respektvolle oder respektlose Führung bei Mitarbeitenden?

Mitarbeitende, die horizontalen Respekt erleben, sind motivierter, setzen sich mehr ein und fühlen sich am Arbeitsplatz zufriedener und gesünder. Sie weisen auch eher auf Probleme hin, zum Beispiel wenn ein Produkt für bestimmte Zielgruppen nicht funktioniert. Zudem akzeptieren Mitarbeitende Hierarchien mehr, wenn diese an die Kompetenz und nicht an Kumpanei oder Selbstmarketing geknüpft sind. Fühlen sie sich hingegen nicht gehört oder erscheinen Machtdifferenzen ungerecht, fehlt der vertikale Respekt. Häufige Reaktionen sind dann Zynismus, stille Kündigung oder Widerstand.

Des Weiteren hat uns eine neue Studie gezeigt, dass das Team respektloses Verhalten der Führungskraft kompensiert. Stellt beispielsweise eine Führungskraft eine Frage und hört dann nicht mehr zu, ist die Gruppe irritiert und springt ein, indem sie selbst Nachfragen stellt. Vermutlich ist dieser Effekt jedoch nur kurzfristig. Langfristig vermuten wir einen Trickle-down-Effekt: Mitarbeitende verhalten sich so respektvoll oder respektlos, wie sie es bei der Führungsebene beobachten.

Respektlosigkeit findet also Nachahmer*innen?

Natürlich wäre es schön, wenn wir uns an unsere eigenen Werte hielten. Wer aber in einem Unternehmen Erfolg haben möchte, richtet sich nach den Spielregeln. Auch ist „Augen zu und durch“ oft einfacher, als die kommunikative Organisations-

kultur von unten zu verändern. Das ist wie früher in der Schule: Autoritäre Lehrer*innen haben einen spüren lassen, dass sie Keks sind und man selbst nur Krümel. Man war ihnen ausgeliefert, weshalb man den Kopf einzog und irgendwie durchhielt.

Ist respektvolle Führung heutzutage besonders wichtig?

Ja. Die vielen Krisen auf der Welt überfordern Führungskräfte ebenso wie alle anderen. Daher plädiere ich für eine gewisse Demut. Man sollte sagen: „Ich weiß nicht, wo wir landen werden, aber ich weiß, wie ich da Schritt für Schritt durchsteuern will.“ So nimmt man die Leute mit und macht ihnen klar, dass die Lösung im Verlauf gefunden wird. Menschen sind klug, und wir sollten sie in Polykrisensituationen durch Transparenz einbinden.

Ist die Gesellschaft respektloser geworden?

Das wird gerne angesichts zunehmender Aufschreie und Skandale kolportiert, doch ich möchte eine andere Perspektive aufzeigen. Dass wir mehr Respektlosigkeit wahrnehmen, kann auch daran liegen, dass wir sensitiver dafür geworden sind und mehr darüber sprechen als früher. Vor 30 Jahren haben Politiker einen Pressesprecher vor versammelter Mannschaft zusammengestaucht, oder Autoritätspersonen sind mit Frauen oder Minderheiten umgegangen, wie sie wollten. Heute wird das viel weniger toleriert. Unsere größere Sensitivität zeugt von Mündigkeit, was der erste Schritt hin zu einer respektvollen Gesellschaft ist.

Das Gespräch führte Isabelle Bock.

WIR SPRACHEN MIT:

Prof. Dr. Niels Van Quaquebeke

Professor für Leadership und Organizational Behavior an der Kühne Logistics University in Hamburg.

Niels.Quaquebeke@klu.org





Was HR-Verantwortliche über KI-Sprachverarbeitung wissen sollten

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in Organisationen verspricht Wunderdinge. Die Realität sieht noch anders aus, auch in HR-Abteilungen. Doch was können Personalverantwortliche von Sprachmodellen wie Chatbots erwarten? Zunächst einmal, dass sie es bei KI nicht mit einem technischen Ebenbild des Menschen zu tun haben. Die Metaphorik, die den „Kollegen Computer“ umgibt, verhüllt seinen wahren Charakter.

Seit etwa 2018 rückt der Einsatz künstlicher Intelligenz zunehmend ins Blickfeld der Personalarbeit. Zunächst sorgten zahlreiche Studien und Fachbeiträge für große Erwartungen – oft begleitet von einer gewissen Euphorie. Die Begeisterung ist nicht unbegründet, doch die tatsächliche Integration von KI in HR-Prozesse verläuft weniger rasant als zunächst angenommen. Zum Beispiel nutzen erst circa zehn Prozent der deutschen Personalabteilungen KI im Regelbetrieb. Insgesamt scheinen vor allem wirtschaftliche, rechtliche und ethische Bedenken sowie ein erlebtes Kompetenzdefizit die KI-Transformation zu hemmen (Fesefeldt, 2025).

Das Hauptanwendungsfeld von KI, nicht nur im Personalwesen, liegt in der natürlichen Sprachverarbeitung auf Basis sogenannter Large Language Models (LLMs). Zu denen gehört zum Beispiel das Modell GPT, entwickelt vom US-Software-Unternehmen OpenAI, oder Gemini von Google. Anwendungen, die auf den LLMs aufsetzen, sind zum Beispiel sogenannte Chatbots, etwa ChatGPT oder Microsoft Copilot; beide basieren auf GPT. Von der Hilfe beim Onboarding bis hin zum Führungsfeedback durch KI scheint es unbegrenzte Einsatzmöglichkeiten zu geben. Doch ein Vergleich mit unserer eigenen Intelligenz zeigt fundamentale Unterschiede von LLMs und heutigen künstlichen Intelligenzen im Allgemeinen auf. Wir werfen in diesem Beitrag zunächst einen Blick auf diese, um dann Vorteile und Grenzen der KI zu beleuchten. Zuletzt gehen wir darauf ein, wie man gelingen mit KI „kommuniziert“ und wie die Rolle von Menschen in der „Zusammenarbeit“ mit KI aussehen sollte.

Verstehen wir uns?

Der griechische Philosoph Aristoteles (384 bis 322 v. Chr.) bezeichnete den Menschen als „das sprechende Wesen“, dessen Kommunikationsfähigkeit das Zeichen von „Vernunft“ sei. Sprache gilt also seit jeher als zentrales Merkmal menschlicher Intelligenz. Jedoch ermöglichte erst die Erfindung des Computers die Konstruktion von „sprechender“ KI. Während die ersten Programme (Chatbots) in den 1960er-Jahren geschrieben wurden, reflektierte der britische Mathematiker Alan Turing bereits 1950 ihre Folgen. In seinem Aufsatz „Computing Machinery and Intelligence“ schlug das Computer-genie den weltberühmten Turing-Test vor.

Ziel des Tests war es, zu überprüfen, ob eine Maschine während einer fünfminütigen Gesprächssequenz in der Lage ist, menschliche Kommunikation so gut zu imitieren, dass ein Proband sie nicht mehr von einem echten Menschen unterscheiden

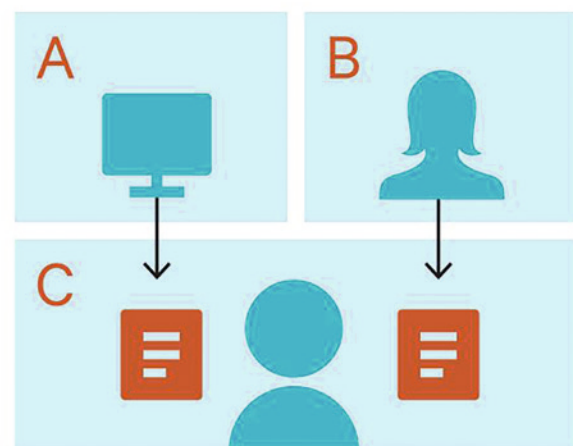


Abbildung 1: Originaler Aufbau des Turing-Tests; A ist ein Computer beziehungsweise eine KI (eigene Darstellung).

„Erst circa zehn Prozent der deutschen Personalabteilungen nutzen KI im Regelbetrieb.“

kann. Der Test wurde darum auch als „Imitation Game“ bezeichnet (siehe Abbildung 1).

Als intelligent sollte eine Maschine gelten, wenn es ihr in mindestens 30 Prozent der Durchgänge gelänge, einem Menschen vorzutäuschen, selbst ein Mensch zu sein. Turing prognostizierte, dass um das Jahr 2000 herum künstliche Intelligenzen existieren würden, die den Turing-Test bestehen. Tatsächlich explodierte dann um die 2000er-Jahre herum das sogenannte *Deep Learning* in künstlichen neuronalen Netzwerken (KNN), deren Lernalgorithmen der Funktion des menschlichen Gehirns nachempfunden sind. In vielen Bereichen wurden KNN zum vorherrschenden KI-Ansatz. Big Data und Cloud-Computing in weltweit verteilten, teils über 100 Hektar großen Datenzentren dienten als „Enabler“. Erstmals kam KI in die Nähe von menschlichen Intelligenzleistungen oder überbot sie sogar, so etwa bei der Bilderkennungsfehlerrate. Allerdings erschien das Bestehen des Turing-Tests immer noch als gordischer Knoten, den kein KI-Chatbot durchschlagen konnte.

Nun gaben Forscher der University of California, San Diego, Anfang 2025 bekannt, dass OpenAIs ChatGPT (Version 4.5) einen echten Turing-Test bestanden habe. Die Studie von Jones und Bergen wurde breit rezipiert und diskutiert, hat allerdings noch keine Peer-Review durchlaufen. Turing hatte mit seinem Test die tieferen, philosophischen Fragen nach der Natur des Denkens, der Sprache oder des Bewusstseins beiseiteschieben wollen, um die KI-Entwicklung zu fördern, aber das Bestehen eines Turing-Tests wirft die Frage auf, ob der Output beziehungsweise das „Verhalten“ einer KI wirklich der einzige Maßstab für ihre Intelligenz sein sollte. Turing selbst war der Überzeugung gewesen, dass wir uns als Menschen gegenseitig Fähigkeiten wie

„Denken“, „Sprache“ oder „Bewusstsein“ bloß aufgrund des damit einhergehenden äußeren Verhaltens zuschrieben. Wenn nun auch eine Maschine dieses Verhalten an den Tag legt, warum sollten wir diese „höfliche Übereinkunft“ irgendwann nicht für sie gelten lassen?

Wie Large Language Models funktionieren

Schauen wir uns zuerst die Funktionsweise von LLMs etwas näher an: Als Trainingsdaten erhalten die Modelle „Weltwissen“ aus frei zugänglichen Internetseiten, Artikeln, Büchern, Foren, Eingaben der Nutzer*innen und vielem mehr; inzwischen können zumindest die großen Agenten auch mit Audio-, Bild- oder Videodaten umgehen. Der KI-Algorithmus verknüpft diese Daten mithilfe von Wahrscheinlichkeitsrechnungen. Die Daten werden dazu zunächst in sogenannte *Tokens* zerlegt, die (aus menschlicher Sicht mal mehr, mal weniger verständliche) Bestandteile von Wörtern und Wortfolgen repräsentieren. Beispielsweise lässt sich „Kraftfahrzeug“ (intuitiv in „Kraft“, „fahr“ und „zeug“ zerlegen. Für jeden Token kann die Position im semantischen Raum des LLM exakt angegeben werden, weil die Wahrscheinlichkeitsbeziehungen zu sämtlichen anderen Tokens des LLM im Vektor des Tokens gespeichert werden (siehe Abbildung 2).

Gibt eine Nutzerin oder ein Nutzer bei ChatGPT zum Beispiel den Prompt „Zwei plus zwei ...“ ein, sucht der Algorithmus den wahrscheinlichsten nächsten Token, in diesem Fall zuerst den Token „ist“, anschließend den Token „gleich“ und schließlich den Token „vier“. Obwohl es im

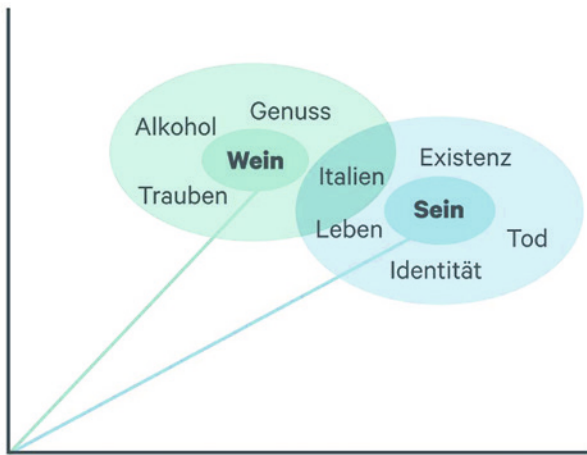


Abbildung 2: Repräsentation zweier Wörter als Vektoren im semantischen Raum des LLM (eigene Darstellung).

Bereich des Deep Learning verschiedene Trainingsmethoden gibt, ist das Training der KI stets von menschlichen Zielvorgaben in den Daten abhängig. Beispielsweise wurden beim Training von GPT die von GPT generierten Antworten zunächst sämtlich und in einer weiteren Trainingsphase zumindest stichprobenartig von Menschen bewertet.

Die Grenzen von Large Language Models

Aus der Funktionsweise von LLMs ergeben sich ihre Schwächen und Risiken: Der Algorithmus hat kein Konzept von „richtig“ oder „falsch“, sondern folgt allein einem Wahrscheinlichkeitsmechanismus zur Auswahl einer Antwort. Wenn eine Aussage oft in vertrauenswürdigen Quellen vorkam, ist zwar die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das LLM sie korrekt wiedergibt. Aber: Das Modell kann auch falsche oder veraltete Informationen wiederholen, wenn diese in den Trainingsdaten enthalten waren. Landläufig spricht man dann von „Halluzinationen“ der KI. Einige LLMs sind daher mit externen Wissensdatenbanken oder Suchsystemen verbunden (sogenannte *Retrieval-Augmented Generation*). Dabei wird eine Suchanfrage an einen speziellen Datensatz oder an Webquellen gestellt, um thematisch

belastbare Informationen zu erhalten. Auch gibt es speziell auf die Faktenprüfung trainierte LLMs.

Im August 2024 wurde mit dem „EU AI Act“ das weltweit erste umfassende Gesetz zum Umgang mit KI verabschiedet. Zwar lässt sich auch die europäische Datenschutzgrundverordnung von 2016 auf KI-Systeme beziehen, sie legt den Fokus aber auf die Verarbeitung von personenbezogenen Daten. Der AI Act, der erst Mitte 2027 vollumfänglich in Kraft tritt, führt unter anderem ein Risikostufensystem für KI ein. Zum Beispiel stellt ein KI-gestütztes Bewerbungsverfahren ein „hohes Risiko“ dar. Doch bereits der Einsatz eines KI-Chatbots wie ChatGPT im Kundenservice („begrenzt Risiko“) muss den Nutzer*innen offen gelegt werden. Im Bereich der Hochrisikosysteme, die sich durch eine Gefahr für die Grundrechte von Personen auszeichnen, gelten hohe Anforderungen. Insbesondere ist vor dem ersten Einsatz der KI eine „Grundrechtsfolgenabschätzung“ nötig, die auch Maßnahmen zur Risikominimierung enthält.

Die EU hat damit umfangreich auf die Schwächen von KI reagiert, zu denen auch die Probleme *Black Box* und *Bias* gehören. Mit Bias wird allgemein die Tendenz von KI-Algorithmen bezeichnet, falsche oder einseitige Informationen zu produzieren, insbesondere wenn dadurch bestimmte Personengruppen benachteiligt werden. Die Folge ist eine voreingenommene KI, die gesellschaftliche Vorurteile, Stereotype und Diskriminierungen erlernt hat und möglicherweise noch verstärkt. Weil das Lernen in den LLMs grundsätzlich nicht nachvollziehbar ist, bleibt der Bias womöglich verborgen. Ein Beispiel aus dem Bereich der generativen KI: Bittet man eine KI, die mit Bildern weißer CEOs gefüttert wurde: „Show me an image of a CEO“, erhält man natürlich das Bild eines weißen, männlichen CEO. Im Fall des chinesischen LLM DeepSeek, das wegen seiner hohen Kosteneffizienz Aufsehen erregte, tritt zudem das Problem der Zensur bestimmter (politischer, historischer, aber auch anderer) Inhalte auf den Plan.

Es gibt zum Glück mehrere Strategien, um dem Bias zu begegnen: Wenn die KI mit diversen Daten trainiert wird, sinkt der Bias. Das können etwa Daten sein, die verschiedene Personengruppen umfassen. Er sinkt auch, wenn der Algorithmus durch menschliche Kontrolle des Outputs und durch Feedback korrigiert wird, und zwar bestenfalls bereits in der Trainingsphase. Auch hier gilt aber, dass die KI letztlich nur auf Wahrscheinlichkeiten reagiert und kein wirkliches Verständnis ihres Bias erlangt. Auf Seite der Nutzer*innen liegt ein Schlüssel in der passenden Auswahl der KI. Zum Beispiel ist das LLM Claude des amerikanischen Unternehmens Anthropic bei logikbasierten Aufgaben stärker als GPT, aber schwächer bei sprachlichen. Ein weiterer Schlüssel ist das sogenannte *Prompting*, das heißt die gelungene „Kommunikation“ mit der KI.

denen Variablen verändert oder ergänzt und die Outputs miteinander verglichen werden.

Um Halluzinationen zu vermeiden und generell bessere Ergebnisse zu bekommen, kann die KI aufgefordert werden, eine bestimmte Rolle einzunehmen, zum Beispiel: „Du bist nun eine Expertin für Personalpsychologie.“ Mithilfe von *Chain-of-Thought Prompting* können komplexe „Gedankengänge“ der KI schrittweise sichtbar gemacht und strukturiert werden. Auch sollten dieselben oder ähnliche Prompts wiederholt daraufhin geprüft werden, ob sie dieselben inhaltlichen Ergebnisse produzieren (Konsistenz-Check). Außerdem ist es oft sinnvoll, ein neues Chatfenster zu öffnen und dort das Prompting gegebenenfalls auf Basis einer Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse neu

„Der Algorithmus hat kein Konzept von ‚richtig‘ oder ‚falsch‘, sondern folgt allein einem Wahrscheinlichkeitsmechanismus zur Auswahl einer Antwort.“

Vom guten Prompting

Advanced Prompting zeichnet sich gegenüber dem einfachen „Darauflosfragen“ durch die Beachtung verschiedener Qualitätskriterien aus: Der Prompt sollte klar und möglichst wenig mehrdeutig formuliert sein, genügend Hintergrundinformationen und eine Vorgabe für die Struktur der Antwort (etwa Fließtext, Liste oder Tabelle) sowie eine Zielgruppe (zum Beispiel Expert*innen oder Laien) enthalten. Grundsätzlich gilt: Je mehr solcher „Variablen“ in das Prompting einfließen, desto präziser wird die Antwort der KI ausfallen. Um das beste Ergebnis zu finden, müssen in der Regel mehrere Schleifen (Iterationen) durchlaufen werden, in

zu starten, um das einige Tausend Zeichen umfassende „Gedächtnis“ des LLM zu leeren. Die Aktivierung der erwähnten Retrieval-Augmented Generation erlaubt zudem den Zugriff auf themenspezifisch trainierte Modelle. Generell sollte die KI zusätzlich gebeten werden, ihre Quellen anzugeben. Für den Fall, dass es keine gibt oder diese unklar sind, muss die KI explizit aufgefordert werden, dies zuzugeben.

Ethisches Prompting geht noch einen Schritt weiter. Idealerweise wird das Modell vorab für seinen Einsatzzweck „getuned“, indem es mit neuen, repräsentativen Daten gefüttert wird, zum Beispiel die Daten von Männern und Frauen betreffend. Auch

sollten alle Prompts sensibel formuliert werden, um die Aktivierung oder Verstärkung von Bias zu vermeiden. Die KI kann zusätzlich darum gebeten werden, das Thema aus möglichst unterschiedlichen Blickwinkeln zu analysieren, etwa aus verschiedenen kulturellen oder geschlechtsbezogenen Perspektiven, was einseitige Ergebnisse verhindert. Außerdem kann sie noch einen Auftrag erhalten wie etwa: „Reflektiere deine Antwort selbstkritisch.“ Bei alledem bleiben die menschliche Reflexion und Kontrolle des Outputs trotzdem unerlässlich.

Fazit

Denken ist kein formaler Vorgang, der einfach von einer Maschine reproduziert werden könnte. Vielmehr ist es, wie man sprachphilosophisch sagen kann, ein „weitverzweigter Begriff“, der Verhaltensweisen wie „kritisch denken“, „nachdenken“, „schlussfolgern“, „sich erinnern“ oder „einen Geistesblitz haben“ beinhaltet. Noch grundsätzlicher kann man argumentieren, dass Computer nicht an unserer Lebensform teilnehmen. Ihre Formen von „Intelligenz“ und „Sprache“ entspringen nicht dem Leben. Ein Computer hat keine wirklichen Gedanken, Erinnerungen, Gefühle oder Motive, nicht einmal Präferenzen.

KI wird unsere Intelligenz, Erfahrung, kritische Reflexion und unser Fachwissen zumindest mittelfristig nicht ersetzen können, aber als Suchmaschine, Inspirationsquelle und digitales Helferlein eine beeindruckende „Karriere“ in der Personalarbeit machen, und zwar in allen Funktionen. Die scharfe Grenze zwischen natürlicher und künstlicher Intelligenz erkennen wir zum Beispiel auch daran, dass bereits ein einziger Prompt an GPT so viel Energie verbraucht wie unser gesamtes Gehirn in einer Viertelstunde (circa fünf Watt). Mit unserem Hirn erreichen wir aber eine geschätzte Rechengeschwindigkeit von 10^{15} bis 10^{25} Rechenoperationen pro Sekunde, was etwa einem Viertel der schnells-

ten Supercomputer entspricht. Die Kraft unseres Gehirns ist also gewaltig. Wir sollten sie nutzen, um in ihr die Bedienungsanleitung für KI zu finden!

LITERATUR:

European Union. (2025). Artificial Intelligence Act: Regulation (EU) 2024/0138 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending certain Union legislative acts. *Official Journal of the European Union*, Z C/2025/1027. Verfügbar unter eur-lex.europa.eu/eli/C/2025/1027/oj/eng

Fesefeldt, J. (2024). *Warum ChatGPT und andere KIs so „dumm“ sind wie ein Pferd.* Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V. Verfügbar unter www.dgp.de/chatgpt-intelligenz

Fesefeldt, J. (2025). Der Status Quo von KI im Personalwesen. *dgp-Informationen*. Verfügbar unter www.dgp.de/veroeffentlichungen/dgp_informationen

Fessler, R., Toklu, A., Behnke, Y., Pfiel, U. & Bolecek, R. (2023). *Künstliche Intelligenz für Unternehmer.* Zürich: Mensch Verlag.

Jones, C. R. & Bergen, B. K. (2025). Large Language Models Pass the Turing Test. *arXiv.org*. doi.org/10.48550/arXiv.2503.23674

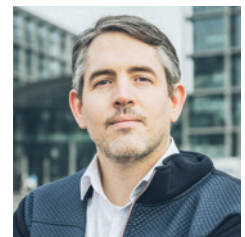
Turing, A. M. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 59(236), S. 433–460. doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433.

DIE AUTOR*INNEN:

Johannes Fesefeldt

Diplom-Psychologe, M. A. Philosophie. Berater der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen (dgp) am Standort Berlin. KI im Personalwesen ist einer seiner Themenschwerpunkte.

fesefeldt@dgp.de



Dr. Anna-Lena Jobmann

Diplom-Psychologin. Sie entwickelt seit 2016 für die dgp Eignungstests und berät den öffentlichen Dienst unter anderem zu datenbasierten Personalentscheidungen.

jobmann@dgp.de





5 Bücher, die mich inspirieren



Dr. Claudia Müller-Kreiner ist Bildungsforscherin, Trainerin und Möglichmacherin für Future Skills mit themenzentrierter Interaktionshaltung, Tiefe und einer Prise Leichtigkeit. Ihre Themen: alles rund um (digitale) Bildung, mentale Gesundheit sowie Female Empowerment. Fünf frische Inspirationsquellen haben ihre Perspektive auf Arbeit und Lernen zuletzt geschärft.



Johanna Bath & Katrin Winkler:
Hybrides Arbeiten in Unternehmen

In diesem Fachbuch verbinden Johanna Bath und Katrin Winkler psychologisch fundierte Erkenntnisse mit einem klaren Leitfaden, wie HR hybrides Arbeiten konkret gestalten kann. Dabei geht es fokussiert um praxisrelevante Fragen: Was brauchen Mitarbeitende in hybriden Settings wirklich? Wie lassen sich Employee Experience, Kultur und Führung wirksam gestalten? Mir haben besonders die Kapitel zu Employee Experience und Quiet Quitting gefallen, weil sie psychologische Wirkmechanismen verständlich erklären und konkret in den HR-Alltag übersetzen. Auch Themen wie Onboarding, Performance-Management und Automatisierung werden fundiert und praxisnah behandelt. Die Autorinnen liefern keine reinen Toolsammlungen, sondern zeigen, wie Haltung, Kommunikation und Technologie zusammenspielen müssen, damit New Work wirklich gelingt. Wirtschaftspsycholog*innen und HR-Verantwortliche finden in diesem Buch viele anwendungsnahe Impulse und eine überzeugende Argumentationsgrundlage, um hybride Arbeitswelten strategisch weiterzuentwickeln.



Aladin El-Mafaalani et al.:
Kinder – Minderheit ohne Schutz

Dieses Buch wirkt auf den ersten Blick vielleicht nicht wie ein typischer Titel der Wirtschaftspsychologie, doch es hat für uns enorme Relevanz. Es zeigt schonungslos auf, mit welchen Problemen die Generation, die heute geopfert wird, in ein paar Jahren ins Berufsleben eintritt, wie sich ihre Erschöpfung und die oft fehlende Unterstützung auswirken. Machen wir uns bewusst, dass Kinder heute teils 40 Stunden pro Woche in Einrichtungen verbringen (was nicht das Problem wäre), die unterfinanziert und leistungsorientiert sind (das ist das Problem!). Wenn diese Jungen und Mädchen in circa 15 Jahren zu uns in die Organisationen kommen und wir sie in (hybride) Teams integrieren, sollten wir wissen, mit welcher strukturellen Frustration sie groß geworden sind. Das ist für uns als Gestalter*innen entscheidend. Für alle, die sich mit der Zukunft, mit Unternehmenskultur und Personalentwicklung beschäftigen, ist das eine essenzielle Lektüre, auch wenn Sie gute Nerven brauchen, um nicht wütend zu werden. So ging es mir jedenfalls.



Miriam Stark:
Natural Flow

Dieses Buch ist weit mehr als ein Ratgeber für Frauen. Die Wirtschaftspsychologin Dr. Miriam Stark zeigt, wie sich der weibliche Zyklus als Ressource verstehen und gezielt nutzen lässt und warum das nicht nur individuell, sondern auch organisational von Bedeutung ist. Wer zyklisches Arbeiten bewusst in Projektphasen, Teamdynamiken oder Führung integriert, kann nicht nur resilienter, sondern auch kreativer und wirkungsvoller agieren. Statt gegen den Strom zu schwimmen, geht es darum, in Einklang mit natürlichen biologischen Rhythmen zu arbeiten. Besonders überzeugend finde ich, wie Dr. Stark psychologische Erkenntnisse mit praktischen Anwendungen für Alltag, Beruf, Partnerschaft und Selbstführung verknüpft. Für mich ist dieses Thema nicht nur fachlich relevant, sondern auch organisational bedeutsam, gerade weil es noch zu oft tabuisiert wird. Dieses Buch ist ein Plädoyer für mehr Wissen, mehr Offenheit und mehr Selbstermächtigung. Es gehört auf den Schreibtisch aller, die mit Frauen leben, arbeiten oder selbst eine sind.



Stella Schaller et al.:
Zukunftsbilder 2045

Wer moderne Wirtschaftspsychologie betreibt, denkt nicht nur in Quartalszahlen, sondern über heute hinaus. Dieses Buch liefert eindrucksvolle Szenarien für das Jahr 2045: keine dystopischen Horrorvisionen, sondern realistische, optimistische „Realutopien“, entwickelt in Co-Kreation mit Städten, Bürger*innen, Expert*innen und Zukunftsdesigner*innen. Für alle, die in Organisationen heute schon das Morgen mitdenken, ist das ein faszinierender Blick in die Glaskugel und zugleich ein praktischer Kompass, um Gegenwart klug zu gestalten. Mich hat besonders berührt, wie lebendig und konkret die Szenarien geschrieben sind: vom essbaren Grünnetz in Berlin bis zum innovativen Wasserkreislauf in Zürich. Für meine Arbeit im Team ist das Buch ein echtes Goldstück. Es liefert eine inspirierende Vorlage, um in Zukunftsworkshops mit wirksamen Geschichten, Emotionen und Visionen zu arbeiten. Es ist kein schwarzsehendes Buch, sondern eine Einladung zum Mitgestalten. Die Zukunft wird nicht besser oder schlechter; sie wird: einfach anders!



Dieter Frey & Uta Jungmann:
Wertschätzung

Dieses Buch ist wie ein gutes Gespräch, das nachwirkt. In 148 Fragen und Antworten gelingt es Dieter Frey – einem der profiliertesten Sozialpsychologen Deutschlands – und der Journalistin Uta Jungmann, das viel bemühte Wort „Wertschätzung“ konkret, greifbar und differenziert auszuleuchten. Kein dogmatischer Ratgeber, sondern ein lebendiger, erfahrungsgesättigter Dialog darüber, wie ein respektvoller, zugewandter Umgang im Arbeitsalltag gelingen kann. Das Buch zeigt auf, wie Wertschätzung als „sozialer Kleber“ wirkt. Was mir besonders gefallen hat: die Idee, dass Wertschätzung nicht darin besteht, *immer nett zu sein*, sondern darin, Menschen in ihrer Würde zu sehen, selbst (oder gerade) im Konflikt. Das macht dieses Buch zu einem echten Handlungsimpuls, auch für meine Arbeit. Es verbindet Haltung mit Handeln, Theorie mit Alltag und macht deutlich: Wenn wir Beziehungen stärken, stärken wir auch Organisationen. Ein ruhiges und gleichzeitig kraftvolles Buch für alle, die Wirtschaftspsychologie wirklich (!) ernst nehmen.

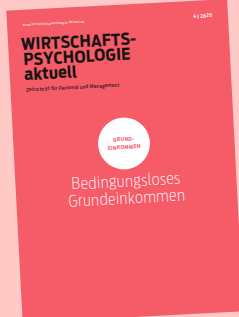
WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Interessieren Sie sich für aktuelle, unternehmensrelevante Themen aus der Wirtschaftspsychologie? Dann ist das Jahresabo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!



JETZT BESTELLEN
auf www.bit.ly/wpa-abo
oder QR-Code scannen.

Dpv Deutscher Psychologen Verlag GmbH
Am Köllnischen Park 2 · 10179 Berlin
Tel. 030 - 209 166 410 · Fax 030 - 209 166 413
wp@psychologenverlag.de · www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de



Vorschau Heft 4/2025

Der Einfluss des bedingungslosen Grundeinkommens auf das Verhalten

Soziodrama in Organisationen

Persönlichkeitstests im Recruiting

Impressum Wirtschaftspsychologie aktuell

32. Jahrgang, 2025 / Heft-Nummer 3 / ISSN: 1611-9207, D 54661

Gegründet 1993 als „ABOaktuell – Psychologie für die Wirtschaft“ vom Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID) in Trier. Ab Heft 2/1995 bis 4/2001 gemeinschaftlich herausgegeben von ZPID und Vorstand der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (ABO) im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (BDP) in Berlin, ab 1999 unter dem Titel „Wirtschaftspsychologie“. Seit Heft 1/2003 heißt die Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“. Sie ist zugleich Organ der 2004 aus der Fusion der beiden BDP-Sektionen ABO- und M + K-Psychologie hervorgegangenen Sektion Wirtschaftspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (BDP).

Herausgeber

Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP:
Ludwig Andriane, M. Sc.

Geschäftsstelle Sektion Wirtschaftspsychologie,
Am Köllnischen Park 2, 10179 Berlin
Tel. +49 (0) 30 209 166 - 760 / Fax +49 (0) 30 209 166 - 777 60
E-Mail: info@wirtschaftspsychologie-bdp.de
Internet: www.wirtschaftspsychologie-bdp.de

Redaktion

Astrid Walton, Dipl.-Psych.
E-Mail: redaktion@wirtschaftspsychologie-aktuell.de

Robert Pitterle, Berlin
robertpitterle.de

Katja Kremer-Schulz, Bildredaktion & Produktmanagement
Isabelle Bock, Berlin

Verlag

vertreten durch den Geschäftsführer *Manuel Lentz*
Deutscher Psychologen Verlag GmbH, Am Köllnischen Park 2, 10179 Berlin
Tel. +49 (0) 30 209 166 - 410 / Fax: +49 (0) 30 209 166 - 413
E-Mail: verlag@psychologenverlag.de
Internet: www.psychologenverlag.de

Website

www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

Anzeigen

Anzeigenredaktion
Deutscher Psychologen Verlag GmbH, Am Köllnischen Park 2, 10179 Berlin
Tel. +49 (0) 30 209 166 - 416 / Fax: +49 (0) 30 209 166 - 413
E-Mail: anzeigen@wirtschaftspsychologie-aktuell.de
Internet: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/mediadaten
Gültig ist die Preisliste Nr. 24 vom 1. Januar 2024.

Redaktions- und Anzeigenschlüsse

WP aktuell 4/2025:
29.09.2025 (ET: 18.12.2025)

Änderungen vorbehalten.

Satz

Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Schlussredaktion

Birgit Volk, Bonn

Druck

Strube Druck & Medien GmbH, Stimmerswiesen 3, 34587 Felsberg
Printed in Germany

Leser- und Abo-Service

Deutscher Psychologen Verlag GmbH
Tel. +49 (0) 228 95 50 210 / Fax +49 (0) 228 36 96 210
E-Mail: leserservice@psychologenverlag.de

Abonnement

„Wirtschaftspsychologie aktuell“ erscheint viermal jährlich.
Ein Jahresabonnement print + digital kostet im Inland 79,80 Euro (inkl. Versandkosten), im Ausland 88,00 Euro (inkl. Versandkosten). Schüler/innen und Studierende zahlen für das Jahresabonnement print + digital Inland 39,90 Euro (inkl. Versandkosten) und für das Jahresabonnement print + digital Ausland 44,00 Euro (inkl. Versandkosten). Der Preis für ein Einzelheft print beträgt 20,00 Euro (inkl. Versandkosten).

Alle Preise verstehen sich inkl. MwSt. Der Abonnementpreis wird im Voraus in Rechnung gestellt. Preisänderungen vorbehalten. Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von sechs Wochen zum Ende des Bezugszeitraums schriftlich gekündigt wird.

© Deutscher Psychologen Verlag GmbH, 2025



Berufsverband Deutscher
Psychologinnen
und Psychologen

SEKTION
Wirtschaftspsychologie



Berufsverband Deutscher
Psychologinnen
und Psychologen



Spannende Themen, **hochrelevant!**

**WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell**

Jetzt den Newsletter abonnieren, kostenlos!

... wirtschaftspsychologie-aktuell.de/newsletter

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Sie sind Wirtschaftspsycholog*in oder
Expert*in im Bereich Personalmanagement,
Coaching oder Führung?

Sie haben Lust als Autor*in
in unserem (Online-)Magazin
mitzuwirken?

Kontaktieren
Sie uns!

Alle Infos unter
www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/autor-in-werden