

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

RECRUITING

Persönlichkeitstests klug auswählen und anwenden

Woran erkennt man wissenschaftlich fundierte Testverfahren?
Und wie setzt man sie am besten ein?

Soziodrama

Wie Organisationen
Wandel auf die Bühne
bringen können

Vorsicht, toxisch!

Was tun, wenn toxische
Mitarbeitende das Klima
im Betrieb vergiften?

Coaching auf Abwegen

Der Coachingmarkt wächst –
und damit auch das Angebot
an unseriösen Methoden

Unsere Buchtipps



Alexander Pundt /
Friedemann W. Nerdinger

Kontraproduktives Verhalten in Organisationen

Erkennen, verstehen, verhindern

Reihe: Praxis der
Personalpsychologie – Band 15

Kontraproduktives Verhalten wie z. B. Diebstahl, Mobbing oder Cyberloafing ist ein vielschichtiges Problem für Organisationen. Dieses Buch gibt einen Überblick über Erklärungsmodelle und empirische Befunde zur Entstehung unternehmensschädigenden Verhaltens, zeigt Handlungsansätze zur Diagnose und Prävention sowie konkrete Maßnahmen bei spezifischem Fehlverhalten auf.

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage
2025, VI/148 Seiten, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) /
CHF 36.90, im Reihenaabo: € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) /
CHF 27.90, ISBN 978-3-8017-3219-6
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Astrid Macamo / Anja Wittmers /
Birgit Thomson

Gesunde Führung

Reihe: Praxis der
Personalpsychologie – Band 46

Dieser Band zeigt auf, unter welchen Bedingungen Stress bzw. Wohlbefinden am Arbeitsplatz entstehen, erläutert die Einflusswege von Führung auf die Gesundheit der Beschäftigten und beleuchtet – einem ganzheitlichen Verständnis folgend – auch die Gesundheit der Führungskräfte selbst. Praxisnahe Handlungsempfehlungen und Fallbeispiele runden den Band ab.

2025, ca. 140 Seiten, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) /
CHF 36.90, im Reihenaabo: € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) /
CHF 27.90, ISBN 978-3-8017-3248-6
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Uta Deppe-Schmitz /
Miriam Deubner-Böhme

Gesund führen mit Ressourcenaktivierung

Ein Fragenfächer

Der Fragenfächer bietet Anregungen dazu, positive Bedingungen für die Gesundheit von Mitarbeitern in der Arbeitswelt zu reflektieren und gesundes Führungsverhalten zu fördern. Aus den Fragen lassen sich konkrete Ideen ableiten, wie Führungskräfte die Ressourcen ihrer Mitarbeiter aktivieren und einen verantwortlichen Umgang mit erschöpften und überlasteten Mitarbeitern finden können.

2020, 52 Seiten, Kleinformat, € 16,95 (DE) / € 17,50 (AT) /
CHF 23.90, ISBN 978-3-8017-3068-0
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.



Sarah Rietze / Hannes Zacher

Agiles Arbeiten

Reihe: Praxis der
Personalpsychologie – Band 45

Dieser Band stellt auf Grundlage von psychologischen Modellen und Forschungsergebnissen die Wirkungsweisen und Konsequenzen agilen Arbeitens dar und übersetzt diese Erkenntnisse in praktische Handlungsempfehlungen, die von der Neueinführung von Scrum im Team („Sprint Zero“) bis hin zu agilen Transformationsprozessen auf Unternehmensebene reichen.

2025, VI/166 Seiten, inkl. Online-Materialien, € 26,95 (DE) / € 27,80 (AT) / CHF 36.90, im Reihenaabo: € 19,95 (DE) / € 20,60 (AT) / CHF 27.90, ISBN 978-3-8017-3240-0
Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich.

Liebe Leserinnen und Leser,

das Thema Persönlichkeit scheint auf viele Menschen eine besondere Faszination auszuüben. Das ist verständlich. Wir wollen uns selbst und andere besser verstehen. Seit Jahrzehnten ist das Thema im Arbeitskontext präsent: Führungskräfte machen ein Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung, Recruiting-Teams überlegen, welche Persönlichkeiten zum Unternehmen passen, und das Marketing arbeitet die Persönlichkeit der Unternehmensmarke heraus. Auch bei der Zusammenstellung von Projektteams denken Verantwortliche darüber nach, welche unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale man für den Erfolg eines Teams benötigt.

Mit der Nutzung des Konzepts Persönlichkeit gehen aber eine Reihe von Risiken einher, die in der Praxis womöglich zu wenig Beachtung finden. Einige davon werden in diesem Heft aufgegriffen. Lassen Sie mich zwei Aspekte herausstellen, die für die Personalauswahl und Personalentwicklung besondere Relevanz haben.

Am Markt gibt es ein großes Angebot an Verfahren zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen. Es ist zu befürchten, dass Verantwortliche in Unternehmen bei der Auswahl von Verfahren zu wenig die psychometrische Qualität als Kriterium heranziehen und zu stark die Verbreitung eines Verfahrens. Das ist hochproblematisch.

Außerdem haben wir es hier mit einem sehr sensiblen Thema zu tun, das für die Betroffenen solcher Verfahren für ihr Selbstkonzept, insbesondere ihren Selbstwert, eine hohe Relevanz haben dürfte. Der Einsatz solcher Verfahren setzt ein hohes Maß an Professionalität voraus: bei den umsetzenden Akteuren und bei der Gestaltung des ganzen Prozesses. Dabei geht es etwa um die folgenden Fragen, die vor allem eine ethische Dimension haben: Werden wirklich die Persönlichkeitsmerk-



Foto: Nima Heller

Dr. Alexander Häfner

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

male erfasst, die im Anwendungskontext Relevanz haben? Wie gut wird mit potenziellen Teilnehmenden solcher Verfahren geklärt, ob sie daran überhaupt teilnehmen wollen und ob sie die Ergebnisse überhaupt kennen wollen? Wie professionell wird Feedback gegeben? Was gibt es an Unterstützungsmöglichkeiten, um mit dem Feedback (insbesondere selbstwertbedrohlichem Feedback) gut umgehen zu können?

Der Einsatz von Persönlichkeitstests bietet Chancen, gleichzeitig sind ein Blick auf mögliche Risiken in der Praxis und ein professioneller Umgang damit unverzichtbar. Hierfür gibt Ihnen diese Ausgabe wertvolle Anregungen.

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

Wann kommt Humor am Arbeitsplatz gut an? Außerdem neue Studien über introvertierte Führungskräfte, unmoralische Workaholics und Einsame im Homeoffice.

7

Mut zum Zwischenton

Bei Kurswechseln mangelt es in Unternehmen zu oft an Vermittlung und mäßigen Gegenstimmen, meint Svenja Hofert.

44

5 Bücher, die mich inspirieren

Die Wirtschaftspsychologin Laureen Süß stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

48

Vorschau/ Impressum

Praxis

8

Mit Soziodrama den Wandel in Organisationen erleben und gestalten

Wie gewinnen Organisationen neue Handlungsoptionen in Veränderungsprozessen oder bei Konflikten? Das Soziodrama verspricht einen spielerischen Weg: Die Teilnehmenden erleben Herausforderungen szenisch.

Interview

16

„Toxiker*innen kennen weder Reue noch Grenzen“

Toxische Mitarbeitende vergiften die Unternehmenskultur und gefährden die Gesundheit von Kolleg*innen. Die Psychologin Heidrun Schüler-Lubienetzki erklärt im Gespräch, was Führungskräfte dagegen tun können.



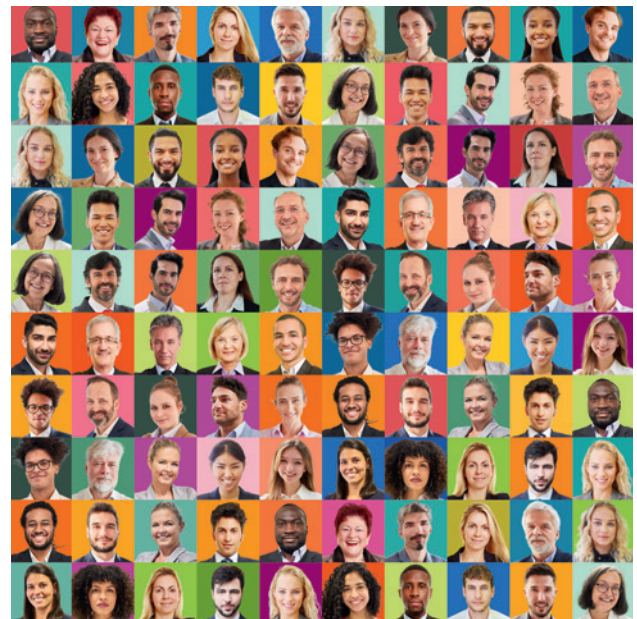
Recruiting

Persönlichkeitstests klug auswählen und anwenden

Die Persönlichkeit von Bewerbenden spielt heute eine zunehmend wichtige Rolle in Auswahlprozessen. Das spiegelt auch der Markt: Eine Fülle von Tests verheißt die Diagnostik von berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften. Doch um potenziell kostspielige Fehlbesetzungen zu vermeiden, sollten Unternehmen nur zu wissenschaftlich fundierten Verfahren greifen.

20 Persönlichkeitstests im Recruiting: Chancen und Best Practices

Die Auswahl eines fundierten Verfahrens ist zentral. Doch wie kann man es gut in Auswahlprozesse einbinden? Ein Beitrag mit Tipps für die Personalpraxis.



26 „Es ist wichtig, das Instrument gut in den Recruitingprozess einzubinden“

Woran erkennt man seriöse Verfahren, und warum sind so viele fragwürdige am Markt? Ein Gespräch mit André Findeisen, dem Autor des Titelbeitrags.

Teams

30 Teamresilienz im Berufsalltag stärken: Ein praxiserprobter Prozess

Die heutige Arbeitswelt fordert Teamresilienz. Das ist die Fähigkeit, gemeinsam Widrigkeiten zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen. Man kann sie im TeamQ-Prozess Schritt für Schritt trainieren.

Coaching

38 Der Missbrauch von Coaching – und wie man sich davor schützt

Der Coachingmarkt wird immer unübersichtlicher: Entscheider*innen und Coachees bietet sich eine verwirrend große Auswahl. Darunter sind zu viele fragwürdige Angebote. Ein Kommentar von Svenja Hofert.

News & Trends



Wann Humor unter Kolleg*innen gut ankommt

Ob als Frau im männlich dominierten Vorstand oder als Neuzugang in einem Unternehmen: Es ist von Vorteil, den Humor der anderen zu kennen und zu übernehmen, um im Unternehmen Anschluss zu finden. Das ergibt eine Literaturanalyse im „International Journal of Business Communication“, für die ein Forschungsteam 23 qualitative wissenschaftliche Publikationen zu den Folgen von Humor für die Kommunikation am Arbeitsplatz untersucht hat. Über die integrative Funktion hinaus hilft Humor beim Umgang mit Fehlern. Zudem kann er ein Machtinstrument sein, zum Beispiel bei Gehaltsverhandlungen oder wenn man sich über Vorgesetzte lustig macht, um deren Autorität zu schwächen. Ansonsten hat Humor eine Ventilfunktion, etwa bei Stress oder Meinungsverschiedenheiten. In allen Fällen sollte der Humor zur Unternehmenskultur passen, um den gewünschten Effekt zu erzielen und sich innerhalb der Regeln des organisationalen Dialogs zu bewegen.

Quelle: The Use of Humor in Employee-to-Employee Workplace Communication: A Systematic Review With Thematic Synthesis (Taylor et al., 2025), doi.org/10.1177/23294884211069966

Introvertierte Führungskräfte sollten aus sich herausgehen

Introvertierte Vorgesetzte werden oft als weniger führungsgerecht wahrgenommen als extravertierte, und sie fühlen sich gestresster, wenn von ihnen extravertiertes Führungsverhalten erwartet wird. Trotzdem können sie von extravertiertem Auftreten profitieren, wie eine Studie im „Journal of Applied Behavioral Science“ zeigt.

Die 197 teilnehmenden Führungskräfte füllten einen Fragebogen zu ihrer Extraversion aus. Zudem gaben sie zehn Tage lang morgens ihre Erwartungen an, ob sie an dem Tag viel extravertiert auftreten müssten und ob sie dabei negative Gefühle haben würden. Abends beurteilten sie dann, ob sie sich tatsächlich extravertiert verhalten und wie sie sich dabei gefühlt hatten.

Die Analyse ergab, dass die Erwartung negativer Gefühle mit weniger extravertiertem Verhalten einherging. Zugleich fühlten sich die Teilnehmenden lebendiger, wenn sie sich extravertiert verhielten, und erlebten mehr Lernerfolge. Zwar war der Effekt bei Introvertierten geringer als bei Extravertierten, doch er erweist, dass auch ihnen extravertiertes Führungsverhalten nützt, obwohl es nicht ihrer Persönlichkeit entspricht und vorab Stress erzeugt.

Quelle: Introversion in Leaders: Role-Congruent Leader Behavior and Thriving in Daily Working Life (Schmidbauer et al., 2025), doi.org/10.1177/00218863251342832

Transgeschlechtlichkeit als Diskriminierungsrisiko

Laut einer Literaturanalyse im „Journal of Homosexuality“ sind transsexuelle und geschlechtsdiverse Menschen im Arbeitskontext oft marginalisiert. Als Minderheit werden sie im Recruiting, bei Beförderungen, Entlassungen, Gehaltsverhandlungen und im

Arbeitsalltag häufiger diskriminiert. Zudem leiden ihre Gesundheit, Karriere und Leistung darunter, dass sie Stigmatisierung erwarten oder sich selbst stigmatisieren und daher ihre Geschlechtsidentität häufiger verschleiern. Wichtige Schutzfaktoren sind soziale Unterstützung, inklusive Richtlinien und adaptive Bewältigungsstrategien.

Quelle: The Workplace Experiences of Transgender and Gender Diverse Employees: A Systematic Literature Review Using the Minority Stress Model (Cancela et al., 2025), doi.org/10.1080/00918369.2024.2304053

Wie unmoralisch sind Workaholics?

Ein wachsames Umfeld kann ethisch bedenkliches Verhalten unterbinden. Lassen Mitarbeitende fragwürdige Vorgänge jedoch stillschweigend geschehen, ist dieser Kontrollmechanismus ausgesetzt. Wie eine im „Journal of Organizational Behavior“ veröffentlichte zweiteilige Studie ergibt, fördert Workaholismus das Schweigen zu unmoralischem Verhalten.

Zunächst füllten 152 bis 505 Arbeitnehmende Fragebögen aus: zu Workaholismus, zum Workload, zur Loslösung von moralischen Maßstäben („moralisches Disengagement“), zum Schweigen zu unmoralischen Vorgängen und zur Entschlossenheit, für moralische Werte einzutreten. Die Ergebnisse zeigen einen großen Zusammenhang zwischen Schweigen zu unmoralischem Verhalten und Workaholismus.

Einer weiteren Untersuchung nach ist moralisches Disengagement, das vor allem in einem eigennützigem Arbeitsklima gedeiht, eine zentrale Ursache für Stillschweigen und die passive Akzeptanz unmoralischer Vorgänge. Unternehmen sollten Workaholismus daher vorbeugen und allgemeingültige ethische Werte im Unternehmen festigen, indem sie etwa das Eintreten für ethische Belange belohnen.

Quelle: Quiet Workaholics? The Link Between Workaholism and Employee Silence and Moral Voice as Explained by the Social-Cognitive Theory of Morality (Knoll et al., 2025), doi.org/10.1002/job.2867



Der Einsamkeit im Homeoffice begegnen

Hybrides Arbeiten ist seit Corona normal geworden. Ein Grund zur Freude oder eher einer zur Sorge? Um diese Frage drehten sich qualitative Interviews mit 16 Beschäftigten für eine Studie im „Journal of Vocational Behavior“, die zu zwei Zeitpunkten (Jahreswechsel 2020/21 und April/Mai 2022) stattfanden. Die Befragten aus fünf finnischen Organisationen hatten sich trotz des anfänglichen Gefühls der Neuheit und Unbeholfenheit im Laufe der Zeit an die Homeoffice-Option gewöhnt und die Flexibilität, Autonomie und ihre neuen digitalen Kompetenzen schätzen gelernt.

Nachdenklich stimmt jedoch, dass diejenigen, die sich bereits vor der Einführung der Homeoffice-Option nicht zugehörig gefühlt hatten, im Hybridformat seltener ins Büro gingen, während jene, die vorher eng mit Kolleg*innen zusammengearbeitet hatten oder sogar befreundet waren, ein

Gefühl der Entfremdung empfanden und informelle persönliche Begegnungen vermissen. Auch stieg im Homeoffice die Scheu, andere um Hilfe zu bitten, und manche beobachteten einen geringeren Teamgeist. Viele Unternehmen reagierten mit regelmäßigen formellen Meetings und etablierten neue virtuelle Kommunikationswege, doch der Informationsaustausch wurde remote nur in einigen Aspekten als besser erlebt, in anderen dafür als ineffizienter und komplizierter.

Die Studie empfiehlt Unternehmen, bei der Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle sowohl die Autonomie als auch die Verbundenheit der Mitarbeitenden zu fördern. Neben Raum für unabhängige Entscheidungen brauche es regelmäßige Meetings, um die Zusammenarbeit zu verbessern und der Vereinsamung vorzubeugen. Auch Trainings in digitalen Kompetenzen seien sinnvoll.

Quelle: Sense of belonging in hybrid work settings (Urrila et al., 2025), doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096



Mut zum Zwischenton

Der Obstkorb ist gestrichen. Anordnung von oben. Die Zeiten haben sich verändert. Der Ton verschärft sich. Fast überall muss gespart werden, Geld und Personal. Und eben auch Material – Obst sei da nur stellvertretend erwähnt. Das verunsichert Menschen, die jahrelang dem lauthals verkündeten Credo von gesunder Arbeit zuhörten. Und dachten, die Unternehmensspitze meine es damit ernst.

Leider sind Personaler*innen bei all diesen Kurswechseln oft genug still: So konsequent wie sie einige Jahre einem übertriebenen New-Work-Trend folgten, sind manche jetzt auf dem Rückzug.

Dabei wären gerade jetzt Zwischentöne so wichtig. Doch die haben es schwer in Krisenzeiten, die immer mit Regression und Gegenbewegung einhergehen. Die Kräfte verschieben sich, Nuancen verschwinden. Dabei bräuchte es jetzt Nuancen, verbindende Erklärungen und feine Abstufungen zwischen deutlichen Positionen. Und die Manager*innen, die nun unter Kostendruck vermeintlich Überflüssiges streichen oder gar ins autoritäre Fahrwasser driften, bräuchten wiederum ein Gegengewicht.

Die Errungenschaften der letzten Jahre lassen sich ohnehin nicht einfach unter den Teppich kehren, im Bewusstsein der Menschen existieren sie weiter. Man muss den Kurswechsel, die Veränderung begleiten, damit sie verständlich werden. Denn nur dann werden diese mitgetragen, wenn vielleicht auch nicht begrüßt.

Doch fast überall ringen Führungskräfte damit, eine Position zum eigenen Zukunftskurs zu finden.

Sie senden dabei Doppelbotschaften, mit denen die Belegschaft schwer umgehen kann. Und so ringt diese mit eingespartem Obst, Umstrukturierungen und der allgemeinen Ungewissheit.

Metakognition – das Nachdenken über das eigene Denken – ist unbestritten das wirksamste Element für persönliche Entwicklung, aber auch für die Team- und Gruppenentwicklung. Wer über das eigene Denken reflektiert, empfängt dadurch auch mehr Zwischentöne. Dies zu fördern, wäre gerade jetzt wichtig.

Nur ein Beispiel: die Unterscheidung zwischen Ungewissheit und Unsicherheit. Ungewissheit bezieht sich auf Entwicklungen in der Zukunft, etwa auf die nicht klar zu beantwortende Frage, ob und wann Roboter Industriearbeitsplätze übernehmen. Dieses Fragezeichen wird erst einmal bleiben.

Unsicherheit dagegen ist ein subjektives Gefühl. Es kann sich durch das Gespräch darüber in ein Gefühl der Gelassenheit verwandeln. Zwischentöne entspannen Menschen. Und genau dies ist die psychologische Aufgabe unserer Zeit.

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



**Mit Soziodrama den Wandel
in Organisationen erleben
und gestalten**

Komplexe Veränderungsprozesse, kulturelle Konflikte und Zukunftsfragen lassen sich nicht allein mit Analysen bewältigen. Das Soziodrama verspricht Organisationen einen neuen, spielerischen Weg: Die Teilnehmenden erleben Herausforderungen szenisch, proben Perspektivwechsel und können dadurch gemeinsam neue Handlungsoptionen entwickeln. Der Beitrag zeigt Einsatzmöglichkeiten für die Methode und schildert Praxiserfahrungen.

Organisationen sind keine Maschinen, sondern lebendige soziale Systeme – voller Wechselwirkungen, Spannungen und gegenseitiger Beobachtungen. Veränderungsprozesse entfalten darin eine eigene Dynamik: Pläne stoßen auf unerwartete Reaktionen, gute Absichten geraten an Widerstände, und zwischen formaler Struktur und gelebter Praxis entsteht ein Raum, in dem Macht, Emotionen und Sinnzuschreibungen ineinandergreifen. In diesem Raum entscheidet sich, ob Wandel gelingt oder verpufft (vgl. Geramanis et al., 2023).

Viele bewährte Instrumente des Change-Managements wie Analysen, Stakeholder-Mapping, Umfragen oder Kommunikationspläne sind hervorragend dafür geeignet, die Begleitung von Veränderungsprozessen systematisch und professionell anzugehen. Auf der anderen Seite ist vieles, was in Organisationen „zwischen den Zeilen“ geschieht, häufig schwer zu greifen: die unausgesprochenen Erwartungen, Loyalitäten, Ängste und mikropolitischen Spiele, die Veränderungsprozesse prägen. Doch gerade diese implizite Ebene kann in Zeiten hoher Dynamik und Unsicherheit für Veränderungsvorhaben zum Zünglein an der Waage werden.

Hier setzt das Soziodrama an, eine Methode, die Organisationen nicht distanziert analysiert, sondern in Szene setzt. Soziale Systeme können erfahrbar werden, indem Menschen die Rollen übernehmen, die in einem organisationalen Gefüge relevant sind: Führung, Mitarbeit, Kontrolle, Widerstand, Innovation. Durch das szenische Spiel entsteht eine Art soziales Labor, in dem Komplexität sichtbar, Machtbeziehungen spürbar und Entwicklungsmöglichkeiten erprobt werden können. Es wird angenommen, dass die Veränderung und die Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder besser greifbar und dadurch leichter besprechbar werden.

In diesem Beitrag wird gezeigt, wie Soziodrama als Instrument für Organisationen genutzt werden kann, um Wandel nicht nur zu planen, sondern ihn gemeinsam zu erleben und zu gestalten. Die Beschreibungen und Fallbeispiele beziehen sich dabei auf Erfahrungen des Autors, der seit vielen Jahren Soziodrama in seiner Rolle als Change-Manager und Organisationsentwickler einsetzt.

Was ist Soziodrama?

Soziodrama geht – wie das Psychodrama – auf Jacob Levy Moreno (1889–1974) zurück. Im Unterschied zum Psychodrama, das die Innenwelt einzelner Personen ins Zentrum stellt, richtet sich das Soziodrama auf Gruppen, Systeme und Organisationen. So stehen dann auch im Soziodrama die sozialen beziehungsweise organisationalen Rollen im Vordergrund statt der persönlichen, etwa die Rolle des mittleren Managements, des Vorstands, des Betriebsrats, aber auch abstrakte Rollen wie der Kostendruck oder die Fluktuation.

In der Moderation von Soziodrama-Sessions werden die Teilnehmenden dazu eingeladen, sich und ihre gemeinsame Geschichte in Szene zu setzen. Der Leiter oder die Leiterin des Soziodramas stellt die Methodik zur Verfügung, unterstützt die Gruppe darüber hinaus aber vor allem darin, selbst die passenden Schwerpunkte zu setzen, zum Beispiel welche Fragestellung konkret im Soziodrama untersucht werden soll oder welche Rollen besonders relevant sind. Im Soziodrama werden die Szenen körperlich dargestellt, wodurch neue Perspektiven entstehen: Dem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass es einen qualitativen Unterschied machen kann, ob man über den Betriebsrat redet oder die Rolle in

„Im szenischen Spiel entsteht ein Experimentiermodus, der so in den realen Situationen des Unternehmensalltags nicht möglich wäre.“

der Ich-Perspektive einnimmt (vgl. Klein, 2012). Da es beim Soziodrama vor allem um die gemeinsamen Themen einer Gruppe beziehungsweise eines sozialen Systems geht, spricht Reineck (2024) hier von „kollektivem Embodiment“. Embodiment meint, dass Kognition und Körper in ständiger Wechselwirkung stehen (vgl. Tschacher, 2006). Doch im Soziodrama geht es darüber hinaus nicht nur um die Erlebensebene, sondern auch um gemeinsame Reflexion: Nach dem Spiel wird gemeinsam ausgewertet, was sichtbar wurde und was das für den Alltag bedeutet. Ein Soziodrama entfaltet sich in einem dreiphasigen Prozess, der die Gruppe Schritt für Schritt in ein gemeinsames Erleben und Lernen hineinführt. Jede Phase erfüllt dabei eine eigene Funktion: vom vorsichtigen Annähern bis zum kollektiven Reflektieren.

Warm-up – das Ankommen im Thema

Das Warm-up ist entscheidend dafür, dass sich die Gruppe auf das szenische Arbeiten einlassen kann. Es geht nicht um bloßes „Aufwärmen“, sondern um ein langsames Hineinfinden in das Thema, die Gruppe und die besondere Logik des Spiels. Ziel ist es, Vertrauen und Spiellust zu wecken. Gerade im Unternehmenskontext ist es für viele ungewohnt zu „spielen“. Kleine, niedrigschwellige Übungen – kurze Dialoge in Rollen, das Sammeln erster Metaphern, beispielsweise für das eigene Team oder den aktuellen Veränderungsprozess – sollen helfen, Hemmschwellen abzubauen. Sobald sich die Gruppe als Mitgestalterin des Prozesses erlebt und genügend Sicherheit entstanden ist, kann die eigentliche Darstellung beginnen.

Szenisches Spiel – das System auf der Bühne

In der Spielphase werden soziale Systeme lebendig dargestellt: eine Vorstandssitzung, ein Projekt, ein

Konflikt oder auch ein symbolisches Bild wie ein Berg oder ein Labyrinth, das stellvertretend für das untersuchte soziale System steht. Alles kann ins Spiel gebracht werden: reale Personen, abstrakte Konzepte, Gefühle, Hindernisse oder Ressourcen. Im Spiel entsteht ein Raum, in dem Komplexität sichtbar werden kann, ohne sofort reduziert zu werden. Unterschiedliche Perspektiven treten in Interaktion, Spannungen können hier oft deutlicher hervortreten als durch rein verbale Diskussionen. Durch Rollenwechsel können die Beteiligten unmittelbar erfahren, wie sich dieselbe Situation aus einer anderen Sicht anfühlt.

Die Leitung steuert den Prozess: Szenen können pausiert, einer Zwischenreflexion unterzogen und „zurückgespult“ werden. Neue Rollen können ergänzt werden, Gedanken der Akteure können laut werden, und alternative Handlungen können ausprobiert werden. Dadurch entsteht ein Experimentiermodus, der so in den realen Situationen des Unternehmensalltags nicht möglich wäre. Im Soziodrama spricht man hier von einer „Surplus Reality“, also einer Realität, in der „Unmögliches“ wie Sprünge in die Zukunft oder eben laut werdende Gedanken möglich sind. Das Soziodrama bietet so einen sanktionsfreien Erprobungsraum an.

Reflexion und Sharing – vom Erleben zum Verstehen

Nach dem Spiel folgt die Reflexion. Zunächst teilen die Teilnehmenden ihre persönlichen Eindrücke. So schilderte etwa eine Teilnehmerin einer Soziodrama-Session im Rahmen eines Strategieworkshops folgende Erfahrung: „In der Rolle des Kunden habe ich den Druck sehr deutlich gespürt.“ Dieses Sharing ist kein klassisches Feedback, sondern ein Resonanzraum für das Erlebte.

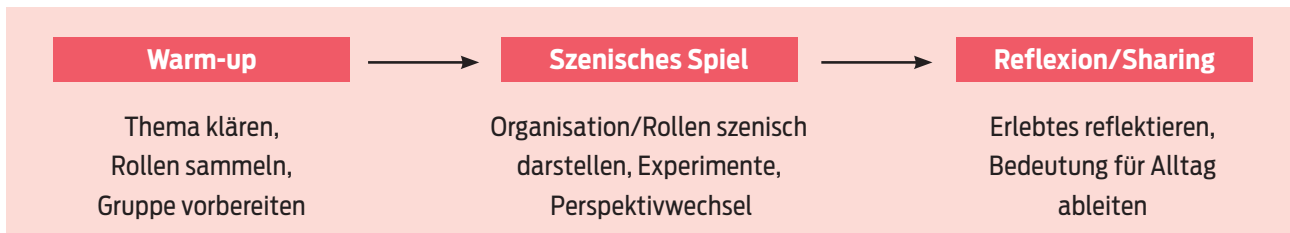


Abbildung 1: Phasen einer Soziodrama-Sitzung (eigene Darstellung).

Erst danach werden die Beobachtungen gemeinsam gedeutet: Welche Muster sind sichtbar geworden? Was sagt uns das über unsere Organisation? Welche Chancen und Blockaden zeigen sich? So können kollektive Lernprozesse entstehen. Oft werden konkrete nächste Schritte formuliert; manchmal bleibt ein starkes Bild, das als Anker im Alltag weiterwirkt: Beispielsweise verwendete eine Gruppe von Führungskräften in ihrem Soziodrama einen Koffer als Symbol dafür, dass an sie Aufgaben vom Vorstand und von anderen Bereichen weitergereicht worden waren, für die sie gar nicht verantwortlich gewesen waren. Dieser „Koffer“ wurde in der Folge zu einem geflügelten Wort in Besprechungen.

Soziodrama im Organisationskontext

Organisationen sind hochkomplexe Systeme. Neben formalen Strukturen prägen unausgesprochene Regeln, Machtverhältnisse und kulturelle Muster das tägliche Miteinander. Soziodrama kann eine geeignete Methode sein, um diese Faktoren greifbarer zu machen.

Typische Anwendungsfelder sind (vgl. Reineck et al., 2025) etwa

- die Personal- und Führungskräfteentwicklung, um Perspektivwechsel und Empathie zu trainieren,
- die Teamentwicklung, um Konflikte transparent zu machen und gegenseitiges Verständnis zu erhöhen, und
- die Organisationsentwicklung, um systemische Zusammenhänge in Veränderungsprozessen sichtbar zu machen und Interventionsmöglichkeiten daraus abzuleiten.

Für Unternehmen liegt der besondere Vorteil darin, dass abstrakte Themen erlebbar gemacht werden können. Strategien, Werte oder Konfliktlinien nehmen auf der Bühne Gestalt an. Führungskräfte und Mitarbeitende können durch Rollenwechsel neue Einsichten gewinnen und erfahren, was die jeweils andere Seite bewegt. Und nicht zuletzt wird gemeinsames Lernen ermöglicht: Lösungen entwickeln sich im Zusammenspiel der Gruppe, nicht in Einzelbeiträgen.

Allerdings müssen dafür die Voraussetzungen auch gegeben sein. Gerade wenn Soziodrama nicht nur in individuellen Trainingsformaten eingesetzt wird, sondern auch in Formaten der Organisationsentwicklung, könnte der Organisation und ihren Akteuren im Soziodrama mitunter ungeschönt der Spiegel vorgehalten werden. Um dies als Lernchance und nicht als Affront zu begreifen, muss die Unternehmenskultur dafür auch reif sein. Dieses Spannungsfeld betrifft natürlich nicht nur den Einsatz von Soziodrama, sondern auch die Rolle von Beratung generell.

Fallbeispiele aus der Praxis

Fall 1: Ein Bauallianz-Projekt

In einem großen Infrastrukturprojekt, das nach dem Modell der Integrierten Projektabwicklung (IPA; vgl. Becker & Roman-Müller, 2022) durchgeführt wurde, kam es wiederholt zu Spannungen zwischen Bauherr, Planungsbüro und Bauunternehmen. Wesentliches Charakteristikum von IPA-Projekten ist es, dass diese drei Akteure schon in einer sehr frühen Projektphase zusammenarbeiten. In offiziellen Sitzungen herrschte Zurückhaltung, unausgesprochene Vorwürfe vergifteten die Atmosphäre.

„Führungskräfte und Mitarbeitende können durch Rollenwechsel neue Einsichten gewinnen und erfahren, was die jeweils andere Seite bewegt.“

Der Autor war in dem IPA-Projekt als Change-Berater mandatiert. Im Rahmen dieser Rolle führte er eine Retrospektive im zentralen Steuerungsgremium des Projekts durch und setzte dabei Soziodrama ein. Das Spannungsfeld zwischen den verschiedenen Akteuren sollte so besser greifbar gemacht werden. Im Raum wurden dafür drei Positionen für die Perspektiven Bauherr, Planungsbüro und Bauunternehmen markiert. Zunächst begab sich die gesamte Gruppe auf die Position des Bauherrn und wurde gebeten, aus der Ich-Perspektive zu sprechen. Nach diesem Muster wurde zunächst jede Perspektive einzeln erkundet und später alle drei Positionen gleichzeitig: Welche Anliegen, Sorgen und Erwartungen prägten die jeweilige Rolle? Dabei traten Spannungsfelder deutlich hervor, etwa der hohe Zeitdruck aufseiten der Planungsfirma, die Sorge der Baufirma um die eigene Zukunft oder die Herausforderung der Bauherrenorganisation, mit politischen Vorgaben zurechtzukommen. Im Verlauf wurde spürbar, wie das szenische Arbeiten nicht nur analytisches Verständnis schuf, sondern auch emotionale Einsichten ermöglichte. Gegenseitige Zuschreibungen – „Die denken nur ans Geld“ oder „Die blockieren alles“ – verloren an Schärfe. Stattdessen entstand ein Gefühl von geteiltem Druck und gemeinsamer Verantwortung.

Fall 2: Ein Team vor einer Umstrukturierung

Im Rahmen der Zusammenführung zweier größerer Unternehmensbereiche sollten auch die Personal- und Führungskräfteentwicklungsteams zusammengelegt werden. Der Autor moderierte als Change-Berater ein Meeting eines der beiden Teams, in dem das erste persönliche Treffen mit dem anderen Team vorbereitet werden sollte. Der

Einsatz von Soziodrama war vorher mit Team und Führungskraft vereinbart worden.

Während der Warm-up-Phase wurde in Zweiergesprächen nach passenden Metaphern für die aktuelle Situation gesucht. Die Gruppe einigte sich auf eines dieser Bilder und brachte dieses anschließend auf die soziodramatische Bühne. Ein Teilnehmer schlüpfte beispielsweise in die personifizierte Rolle des „Kerns des Teams“. In einem nächsten Schritt brachte die Gruppe auf Nachfrage weitere relevante Rollen in die Szene ein, etwa den Vorstand, das andere Team, aber auch „die wirtschaftliche Lage“. Es entspann sich ein immer komplexeres Bild der aktuellen Situation, wodurch viel besser greifbar wurde, wo das Team aktuell stand.

Abschließend wurde in einer Reflexionsrunde ausgewertet, was besonders relevant war und welche konkreten nächsten Schritte daraus abgeleitet werden können. Die wichtigsten Ideen wurden dann wiederum im Probehandeln auf der soziodramatischen Bühne getestet, etwa die Positionierung gegenüber dem Personalvorstand aus dem aufnehmenden Bereich.

Fall 3: Ein Unternehmen vor einem Turnaround

Das vom Autor begleitete Unternehmen befand sich in einer herausfordernden Lage: Der wirtschaftliche Druck nahm zu, zugleich belasteten betriebliche Schwierigkeiten den Alltag. Als weitere Herausforderung kamen die wechselnden und teils widersprüchlichen Steuerungsimpulse der Eigentümervertreter des Unternehmens hinzu. In dieser Gemengelage wurde deutlich, dass ein bloßes „Weiter so“ nicht mehr funktionierte. Ein grundsätzlicher Musterwechsel war notwendig, um das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.



Eine Führungskräfteveranstaltung wurde deshalb gezielt genutzt, um das Management zur Selbstreflexion anzuregen. Mehrere Mitglieder der Geschäftsführung erklärten sich bereit, im Rahmen eines Soziodramas vor den Augen der versammelten Führungskräfte mitzuwirken. Ziel war es, die hochkomplexen Einflüsse von innerhalb und außerhalb des Unternehmens sichtbar zu machen und die Rolle der Führungskräfte selbst darin kritisch zu beleuchten.

In drei Szenen wurden die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft des Unternehmens inszeniert. Auf der Bühne traten zentrale Rollen in Interaktion: die Geschäftsführung und die Eigentümer, aber auch abstrakte Kräfte wie die Digitalisierung oder der wirtschaftliche Druck. In der Vergangenheit dominierten Vorgaben von Eigentümerseite, die Handlungsspielräume stark einschränkten. In der Gegenwart prägten Spannungen zwischen kurzfristigem Überlebensdruck und dem Ruf nach einem grundsätzlichen Wandel die Szenerie. In der Zukunftsszene schließlich standen die Akteure in einem intensiven Aushandlungsprozess: Wie lässt sich wirtschaftliche Stabilität mit gesellschaftlicher Verantwortung und Steuerung durch die Eigentümer vereinbaren? Die Szenen ermöglichten nicht nur direkte Erkenntnisse für die Beteiligten, sondern hatten auch

eine starke symbolische Wirkung auf das Publikum: Die eigene Geschäftsführung zeigte sich bereit, sich auf einen experimentellen, selbstreflexiven Prozess einzulassen – mit offenem Ausgang. Diese Erfahrung wirkte über die Veranstaltung hinaus und ermutigte auch die weiteren Hierarchieebenen dazu, sich auf eine kritische Selbstreflexion und eine Auseinandersetzung mit widersprüchlichen Interessen relevanter Stakeholder einzulassen.

Potenziale in der Organisationsentwicklung

Eine Besonderheit des Soziodramas liegt darin, dass es ein Zusammenspiel von Körper, Emotion, sozialer Interaktion und kognitiver Reflexion ermöglicht. Durch diese „verkörperten Erfahrungen“ entstehen für die Teilnehmenden Erinnerungen, die stark im Gedächtnis bleiben (vgl. Barsalou, 2008). Diese szenischen Bilder können dann für spätere Reflexionsmomente genutzt werden, wie der oben genannte „Koffer“, der für delegierte Aufgaben steht, oder der „Kern des Teams“, der den Teilnehmenden noch plastisch vor Augen ist.

Eine weitere Stärke liegt in der Fähigkeit, gerade die oft schwer greifbare informelle Ebene von Organisationen leichter besprechbar zu machen. Im Soziodrama werden verdeckte Dynamiken wie Mikropolitik, Koalitionsbildungen, emotionale Abhängigkeiten, unausgesprochene Erwartungen, Werte oder selektive Informationsweitergabe in Szenen erfahrbar und dadurch verhandelbar.

Über diese Aspekte hinaus zeigt sich, dass Soziodrama als eine Art soziale Simulation verstanden werden kann: Organisationen haben die Möglichkeit, ihre eigenen Strukturen, Rollen und Interaktionen in einem sanktionsfreien Rahmen zu erproben. Dabei geht es im Kern um ein tieferes Verständnis von Wechselwirkungen und Entwicklungsoptionen. Das Soziodrama knüpft dabei eng an Konzepte der Aktionsforschung und des Aktionslernens an. Erkenntnis entsteht demnach nicht durch distanzierte Beobachtung, sondern durch das aktive Handeln im Spiel. Teilnehmende werden zu aktiven Mitgestalter*innen, sie lernen am realen Problem und können durch den Perspektivwechsel kreative Lösungen entwickeln, die sich unmittelbar auf den Arbeitsalltag übertragen lassen. Ein weiteres Potenzial liegt schließlich im systemischen Denken: Indem Rollen in Beziehung treten, wird sichtbar, wie stark Organisationen von Zirkularität und wechselseitigen Abhängigkeiten geprägt sind. Soziodrama kann helfen, diese Zusammenhänge zu verstehen und sie nicht vorschnell auf lineare Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu reduzieren.

Grenzen des Soziodramas

Trotz seines Potenzials kann Soziodrama kein universelles Rezept sein. Es ist ein Tool, das von bestimmten Rahmenbedingungen lebt. Neben Zeit, Raum und der Bereitschaft, sich auf den experimentellen Charakter der Methode einzulassen, gibt es weitere Herausforderungen: Nicht immer ist die Teilnahmebereitschaft gegeben. Manche Gruppen reagieren zunächst mit Skepsis oder sogar mit Widerstand auf das szenische Arbeiten. Hier ist Fingerspitzengefühl nötig und eine schrittweise

Heranführung. Auch der Zeitfaktor ist nicht zu unterschätzen: Soziodrama benötigt ausreichend Raum, um sich zu entfalten. In zu engen Zeitfenstern bleibt es leicht an der Oberfläche.

Entscheidend ist zudem die kulturelle Passung. In streng hierarchischen oder stark sachorientierten Organisationen kann der spielerische Zugang Irritation auslösen. Solche Kontexte erfordern eine besonders behutsame Rahmung. Auch die Intensität von Konflikten setzt Grenzen: Wenn ein Rollentausch nicht mehr gelingt, ist das ein Signal dafür, dass Polarisierungen bereits sehr tief sitzen und zusätzliche Bearbeitungsschritte nötig sind. Schließlich hängt viel von der Leitungskompetenz ab. Neben methodischem Können braucht es Selbstvertrauen, Klarheit in der Rolle und die Fähigkeit, Spannungen zu halten. Auch die Beziehung zum Auftraggeber ist ausschlaggebend: Ohne tragfähigen Kontrakt und Rückhalt kann Soziodrama seine Wirkung nicht entfalten. Diese Grenzen zeigen: Soziodrama kann ein kraftvolles Instrument sein, ist aber kein Selbstläufer. Damit es sein Potenzial entfalten kann, braucht es eine bewusste Einbettung, professionelle Leitung und den Mut, sich auf einen offenen Prozess einzulassen. Soziodrama ist zwar ein Tool mit viel Potenzial, dennoch wurde diese Methode bisher noch nicht wissenschaftlich untersucht, und es liegen keine Daten zu ihrer Wirkungsweise vor. Daher wäre anzuregen, dass zur Wirkungsweise des Soziodramas in der Organisationsentwicklung auch empirische Forschung betrieben würde, ähnlich wie das für die „psychotherapeutische Schwester“ Psychodrama schon der Fall ist (vgl. Lechner et al., 2025).

Ausblick: Die Zukunft der Methode

Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Soziodrama ist kein kurzfristiger Impuls, sondern eine Methode mit Zukunftspotenzial. Auch wenn sie bisher noch nicht wissenschaftlich erforscht wurde, könnte diese Methode zukünftig in Organisationen einen besonderen Lernraum eröffnen, vor allem in einer Ar-

beitswelt, die von Transformation, Unsicherheit und kulturellen Spannungen geprägt ist. Die Bühne wird zum Labor, in dem nicht nur einzelne Interventionen ausprobiert, sondern grundlegende Muster von Zusammenarbeit neu gedacht werden können.

Für die kommenden Jahre bietet es sich an, Soziodrama systematisch in Entwicklungsprogramme zu integrieren, etwa in der Führungskräfteausbildung, in langfristigen Change-Initiativen oder in Projektallianzen, in denen unterschiedliche Interessen konstruktiv verhandelt werden müssen. Besonders dort, wo klassische Methoden an Grenzen stoßen, weil Konflikte verhärtet sind oder kulturelle Fragen dominieren, wird angenommen, dass Soziodrama einen entscheidenden Unterschied machen kann. Darüber hinaus eröffnen digitale und hybride Formate neue Perspektiven. Schon in den vergangenen Jahren wurde erprobt, wie Soziodrama online wirksam eingesetzt werden kann, bis hin zu Experimenten mit Avataren und virtuellen Bühnen (vgl. Buckel et al., 2021). Damit kann die Methode an Reichweite gewinnen und auch über größere räumliche Distanzen leichter eingesetzt werden, beispielsweise in virtuellen Teams.

Parallel dazu wächst eine internationale Bewegung, die Soziodrama als Antwort auf globale Herausforderungen versteht, von Nachhaltigkeit über gesellschaftliche Polarisierung bis hin zu Fragen von Demokratie und Zusammenhalt. In diesem Sinne reicht die Bedeutung der Methode über Unternehmen hinaus, ganz so, wie sie bei der ursprünglichen Konzeption von Moreno auch gedacht war: Sie kann zu einem Instrument werden, um soziale Spannungen abzubauen und Interdependenzen zwischen Organisation, Gesellschaft und Politik erlebbar zu machen. Langfristig könnte Soziodrama so zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Organisationsentwicklung werden, vergleichbar mit Coaching oder systemisch ausgerichteter Beratung. Sein besonderer Wert liegt darin, dass Organisationen dadurch nicht nur über ihre Realität sprechen, sondern sie über diesen methodischen Zugang auch spielen, erleben und gestalten können.

ZUM WEITERLESEN: 

Reineck, U., Buckel, C. & Bongartz, M. (2025). *Soziodrama in der Organisationsentwicklung. Essentials für die Praxis.* Wiesbaden: Springer.



LITERATUR: 

Barsalou, L. W. (2008). *Grounded Cognition. Annual Review of Psychology, 59,* 617–645.

Becker, S. C. & Roman-Müller, H. (2022). *Integrierte Projektentwicklung (IPA). Schnelleinstieg für Bauherren, Architekten und Ingenieure.* Wiesbaden: Springer.

Buckel, C., Reineck, U. & Anderl, M. (2021). *Praxishandbuch Soziodrama. Theorie, Methoden, Anwendung.* Weinheim: Beltz.

Geramanis, O., Hutmacher, S. & Walser, L. (2023). (Hrsg.). *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang.* Wiesbaden: Springer.

Klein, U. (2012). Die Neurophysiologie der Bühne. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 11,* 207–215.

Lechner, B., Stadler, C. & Krall, H. (2025). Psychodrama – Forschung und empirische Wissenschaft. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 24,* 203–206.

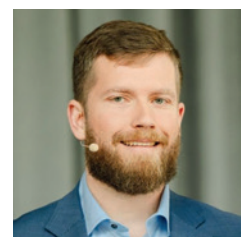
Reineck, U. (2024). Die ganze Bühne ist eine Welt – Soziodrama heutzutage. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie, 23,* 27–39.

Tschacher, W. (2006). Wie Embodiment zum Thema wurde. In M. Storch et al. (Hrsg.), *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen* (S. 11–35). Bern: Huber.

DER AUTOR: 
Christoph Buckel

Diplom-Psychologe. Manager Strategisches Change-Management bei der Deutschen Bahn AG, Co-Leiter Soziodrama-Akademie, Staufeu im Breisgau, Co-Gründer shiftery, Berlin.

christoph.buckel@soziodrama-akademie.de





**„Toxiker*innen
kennen
weder Reue
noch Grenzen“**

Toxische Mitarbeitende vergiften die Unternehmenskultur und gefährden die Gesundheit von Kolleg*innen. Wie können Führungskräfte toxisches Verhalten frühzeitig erkennen und eindämmen? Und was hilft Beschäftigten, die im Arbeitsalltag darunter leiden? Ein Gespräch mit der Psychologin Heidrun Schüler-Lubienetzki, die zum Umgang mit Toxiker*innen coacht und berät.

Frau Schüler-Lubienetzki, was kennzeichnet Mitarbeiter*innen, die Sie als toxisch bezeichnen?

Die Bezeichnung „toxisch“ leitet sich aus der Toxikologie ab und bezieht sich auf Schadstoffe in der Umwelt. Wir haben diesen Begriff auf das soziale Miteinander übertragen, da der gesundheitliche Schaden vergleichbar ist: Menschen werden krank, wenn sie Toxiker*innen im Umfeld haben. Natürlich ist nicht jede Person, mit der wir uns am Arbeitsplatz schwertun, ein*e Toxiker*in. Aber es gibt abseits von gewöhnlichen Meinungsverschiedenheiten oder Missverständnissen Verhaltensweisen, die wir als toxisch verstehen: Toxiker*innen streben nach Macht, um ihre egoistischen Motive um jeden Preis zu verwirklichen. Sie drangsalieren, manipulieren und benutzen andere Menschen und zeigen dabei keine Scham oder Reue. Ihr moralischer Kompass ist komplett anders ausgerichtet als der der meisten Menschen.

Was begünstigt toxisches Verhalten in Unternehmen?

Das kann man gut anhand des Modells der „Organisationalen Energie“ erklären. Es handelt sich um eine Matrix mit den unabhängigen Dimensionen *Intensität*: Wie eng arbeitet man zusammen? Und *Qualität*: Ist die Zusammenarbeit konstruktiv, weil alle demselben Ziel zuarbeiten, oder destruktiv, weil es keine klare Zielorientierung gibt? Verfolgen alle Mitarbeiter*innen nur ihre eigenen Ziele, nennt man das einen Zustand von korrosiver Energie. In dieser diffusen Situation gedeihen Toxiker*innen besonders gut, denn sie können leichter die Deutungshoheit übernehmen und sich durch Lagerbildung Gefolgschaft sichern. Es entsteht ein „Wenn du nicht für mich bist, bist du gegen mich“, sodass alle, die etwas infrage stellen, gnadenlos eingeschüchtert werden.

Wie wirkt sich toxisches Verhalten auf das Team aus?

Auf Individualebene sehen wir, dass Menschen anfangen, an ihrer Wahrnehmung zu zweifeln, da Toxiker*innen sie durch Gaslighting stark verunsichern. Die Betroffenen schlafen schlecht, haben psychosomatische Beschwerden wie Spannungskopfschmerzen, Rücken- und Nackenschmerzen oder Verdauungsprobleme. Auch Angstzustände und depressive Verstimmungen sind nicht selten. Der Körper reagiert relativ schnell, wenn die Psyche unter toxischen Einflüssen leidet, denen sie nichts entgegensetzen kann. Toxiker*innen schaden zudem der Unternehmenskultur und richten somit auch auf organisationaler Ebene großen Schaden an, auch wenn sie mitunter fachlich sehr versiert sind und unverzichtbar erscheinen.

Sind Toxiker*innen beruflich erfolgreicher?

Es gibt sehr erfolgreiche Toxiker*innen, und tatsächlich sind viele in Krisen- und Umstrukturierungssituationen äußerst fähig. Wer wenig Empathie für andere hat, kann wirtschaftlich notwendige Entscheidungen vermutlich leichter treffen und umsetzen. Manche scheitern jedoch auch daran, dass sie keine Grenzen kennen und daher immer größere Risiken eingehen. Außerdem sind Toxiker*innen nur loyal zu ihren eigenen Zielen, nicht zu denen des Unternehmens.

Kann man Toxiker*innen schon bei der Personalauswahl identifizieren?

Tatsächlich habe ich Unternehmen kennengelernt, die fachlich geeignete Kandidat*innen abgelehnt haben, weil sie nicht das Gefühl hatten, mit ihnen gut in den Kontakt zu kommen. So eine Bauchentscheidung ist mutig, doch sie kann sich lohnen. All die aufwendigen Assessment-Center erfassen

„Die Spätfolgen personeller Fehlentscheidungen sind enorm.“

lediglich, ob jemand eine soziale Situation bedienen kann, und nicht, ob jemand sich hinterher fair verhalten und die psychologische Sicherheit achten wird. Wenn also ein*e Bewerber*in so vollkommen erscheint, dass man es kaum glauben mag, ist ein zweiter Blick ratsam.

Toxische Menschen sondieren zunächst, wer wie zu wem steht. So bauen sie sich ein Soziogramm auf, identifizieren die Machtachsen und die Zweifel oder Bedürfnisse anderer, an denen sie einhaken können, um Menschen auf ihre Seite zu ziehen, zu manipulieren und gegen andere auszuspielen. Daher ist es wichtig, auch während der Probezeit genau hinzuschauen: Wie offen und konstruktiv verhält sich jemand im Gespräch? Werden andere abgewertet? Bei Anhaltspunkten für toxisches Verhalten sollte man sich von der Person trennen, denn die Spätfolgen personeller Fehlentscheidungen sind wegen der hohen psychischen Belastung der Mitarbeitenden enorm.

Wie können Mitarbeitende kommunizieren, dass sie eine*n Mitarbeiter*in als toxisch erleben?

Wenn man merkt, dass man Situationen als unfair oder eine*n Mitarbeiter*in als manipulativ empfindet, sollte man zunächst in die Beobachtungsrolle gehen und alle Vorfälle dokumentieren. So kann man das erwartbare mit dem tatsächlichen Verhalten vergleichen und behält leichter den eigenen Kompass.

Natürlich kann man probieren, der toxischen Person Feedback zu geben, indem man zum Beispiel sagt: „Dein Kommentar in der letzten Sitzung hat auf mich so und so gewirkt. Ich wünsche mir, dass

wir das in Zukunft anders handhaben. Wenn du etwas zu mir sagen möchtest, gerne, aber nicht in dem Ton.“ Das erfordert allerdings viel Mut und auch eine gewisse psychologische Sicherheit.

Findet man allein keine Lösung, sollte man Personen des Vertrauens hinzuziehen. Wenn diese die Situationen genauso erleben, sollte man mit den gebündelten Informationen zur Führungskraft gehen. Es ist ratsam, damit nicht zu lange zu warten. Schließlich gehört es zum Auftrag von Führungskräften, sich mit solchen Konflikten zu befassen.

Wie können Führungskräfte toxisches Verhalten unterbinden?

Führungskräfte setzen den Ton und leben eine gewisse Unternehmenskultur vor. Sie müssen lernen, was toxische Konflikte ausmacht und wie sich diese von anderen Konflikten unterscheiden. Toxiker*innen kennen weder Reue noch Grenzen. Man muss ihnen von außen Grenzen setzen, sonst hören sie nie auf. Wenn Führungskräfte das verstehen, werden sie im Verhalten konsequenter.

Konsequenz ist essenziell, denn Toxiker*innen testen gerne die „Temperatur“ mit kleinen Bemerkungen, die sie steigern, wenn die Führungskraft trotz abwertender Kommentare nicht einschreitet. So werden Grenzen graduell verschoben. Um das zu verhindern, müssen Führungskräfte schon früh intervenieren und Kommentare als unangemessen kritisieren. Auch eine Versetzung der toxischen Person kann eine Lösung sein, oder man versucht, die Machtbasis eines toxischen Netzwerks zu reduzieren, sodass es weniger Schnittstellen und Berührungspunkte gibt. Des Weiteren ist psycho-

logische Sicherheit erforderlich, um einen offenen, vertrauensvollen Umgang zu etablieren, sodass Toxiker*innen keinen Nährboden finden.

Wie können sich Mitarbeitende vor Toxiker*innen am Arbeitsplatz schützen?

Zunächst muss man bemerken, dass es einem mit dem toxischen Verhalten schlecht geht. Danach sollte man auf persönliche Ressourcen schauen: Wie resilient bin ich? Welche Copingstrategien und Netzwerke kann ich nutzen?

Beim Umgang mit Toxiker*innen ist allerdings auch die Hierarchieebene entscheidend. Ist man selbst der toxischen Person als Führungskraft überstellt, hat man Hebel und Einflussmöglichkeiten und kann ein bestimmtes Verhalten einfordern. Verhält sich jedoch die Führungskraft oder ein*e Kolleg*in toxisch, dann muss man sich abgrenzen können, denn gerade im Vorstand gibt es oft keine Routinen, um gegen toxisches Verhalten vorzugehen. Zur Abgrenzung gehört, auf implizite Botschaften nicht zu reagieren, über schlechte Witze nicht zu lachen und Übergriffe konsequent zu melden. Überfordert einen diese Abgrenzung jedoch, dann kann es besser sein, sich einen anderen Job zu suchen, um keine Berufsunfähigkeit zu riskieren.

Empfinden es Arbeitnehmende nicht als Niederlage, wenn sie wegen einer toxischen Person ihren Job kündigen?

Die Frage ist, wofür man seine Ressourcen verwenden möchte. Wer täglich toxischen Einflüssen ausgesetzt ist, befindet sich in einer ständigen Anspannung. Dieser enorme Kraftakt verhindert wirkliche Authentizität, und man muss sich gut überlegen, ob man das langfristig durchhält, ohne krank zu werden. Kann man sich nicht genug abgrenzen und nimmt die Anspannung mit nach Hause, ist es ein Akt der Selbstwirksamkeit, sich eine gesunde Arbeitsumgebung zu suchen. Man muss nichts

aushalten, nur um sich zu beweisen, dass man es aushalten kann. Kognitive Umstrukturierung ist dabei sehr wichtig, um einen Arbeitsplatzwechsel nicht als Scheitern zu verbuchen, sondern als Entscheidung, nicht länger über die eigenen Ressourcen hinauszugehen. So holt man sich die Souveränität zurück. Es wird vielleicht Mühe kosten, einen passenden Job zu finden, aber es wird gelingen. Die Geschichten meiner Klient*innen über ihre Entwicklung nach ihrem Austritt aus dem Unternehmen sind für mich die schönsten.

Wann sollten Unternehmen externe Unterstützung im Umgang mit Toxiker*innen hinzuziehen?

Externe Unterstützung ist sehr sinnvoll, denn das Wissen über Toxiker*innen und toxische Prozesse ist nicht weit verbreitet. Das sehen wir auch daran, dass manche den Begriff „toxisch“ inflationär gebrauchen. Wenn sich HR-Beauftragte gut mit toxischem Verhalten auskennen, können sie ganz andere Maßnahmen entwickeln, zum Beispiel Eins-zu-eins-Coachings oder ein Teamcoaching. Auch muss man, wenn ein*e Toxiker*in das Unternehmen verlässt, erst mal die Scherben aufsammeln und neues Vertrauen aufbauen. Bei diesem langen Heilungsprozess ist externe Unterstützung ebenfalls hilfreich. Es ist wichtig, auszusprechen, was einen belastet hat, um anschließend zu formulieren, wie man zukünftig miteinander umgehen möchte.

Das Gespräch führte Isabelle Bock.

WIR SPRACHEN MIT: 

Heidrun Schüler-Lubienetzki

Diplom-Psychologin. Arbeitet als Führungskräftetrainerin, Unternehmensberaterin, Moderatorin und Business-Coach. Seit 2011 Inhaberin und Geschäftsführerin von *entwicklung*, Hamburg.

schueler@entwicklung-hamburg.de





Persönlichkeitstests im Recruiting: Chancen und Best Practices

„Du überzeugst mit deiner individuellen Persönlichkeit!“, liest man heute in Stellenanzeigen. Oder: „Führungspersönlichkeit gesucht!“ Die Persönlichkeit spielt tatsächlich eine zunehmend wichtige Rolle im Recruiting. Doch welche Chancen und Herausforderungen bestehen beim Einsatz von Persönlichkeitstests? Und wie lässt sich eine Diagnostik von relevanten Persönlichkeitseigenschaften sinnvoll in Auswahlprozesse einbinden?

Im Recruiting gewinnen digitale, onlinebasierte Auswahlverfahren zunehmend an Bedeutung (Arnoneit et al., 2020). Darunter befinden sich auch Persönlichkeitstests, die vermehrt eingesetzt werden. Treibende Faktoren hierfür sind unter anderem die verkürzte „Time-to-Hire“ sowie die Möglichkeit, Bewerbende überregional anzusprechen, also unabhängig von ihrem Wohnort. Speziell für Persönlichkeitstests kann man weitere positive Aspekte aufführen:

- *Prädiktive Validität:* Verschiedene Studien wie die Metaanalyse von Sackett und Kolleg*innen (2022) belegen, dass die Persönlichkeit eine bedeutsame Vorhersagekraft für Arbeitsleistung besitzt, insbesondere wenn man sie kontextualisiert misst. Kontextualisiert meint, dass Persönlichkeit nicht isoliert betrachtet wird, sondern in Bezug auf die jeweilige Situation. Im beruflichen Kontext der Personalauswahl bedeutet dies, dass man Persönlichkeit im Arbeitskontext erfassen sollte. Darüber hinaus liegen Befunde vor, dass gewisse Persönlichkeitseigenschaften geeignet sind, um Führungserfolg vorherzusagen (vgl. Findeisen et al., 2021). Hier sind insbesondere emotionale Stabilität, Extraversion und Gewissenhaftigkeit zu nennen. Auch wenn es vergleichsweise bedeutsamere Prädiktoren für berufliche Leistung gibt, zum Beispiel allgemeine kognitive Fähigkeiten, können mit der Persönlichkeit berufsrelevante Verhaltensweisen vorhergesagt werden, die wiederum kognitive Fähigkeiten vergleichsweise weniger gut vorherzusagen können.
- *Reduktion von Folgekosten:* Wenn man die Persönlichkeit bei der Auswahl geeigneter Kandidat*innen vernachlässigt, kann dies lang-

fristig teuer werden. Eine mangelnde Passung zwischen individueller Persönlichkeit und Jobprofil führt häufig zu Unzufriedenheit, Leistungseinbußen oder sogar zum Ausscheiden aus dem Unternehmen – mit entsprechenden Kosten für die Nachbesetzung und Einarbeitung. Der Leitsatz „Hired by competencies, fired by personality“ bringt diese Problematik prägnant auf den Punkt. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse aus Längsschnittstudien weisen sogar auf Folgendes hin: Je mehr sich Menschen in ihren Persönlichkeitseigenschaften von den typischen Beschäftigten in einem bestimmten Beruf unterscheiden, desto eher neigen sie dazu, diesen Beruf zu verlassen (Rossetti et al., 2025).

- *Ganzheitlicher Ansatz:* In modernen Auswahlprozessen zeichnet sich der klare Trend ab, dass neben „klassischen“ Merkmalen wie kognitiver Leistungsfähigkeit und Fachexpertise zunehmend auch weichere Faktoren berücksichtigt werden. Aspekte wie Persönlichkeit, individuelle Motive und allgemeine Potenziale rücken stärker in den Fokus. Diese ganzheitlichere Sichtweise ermöglicht nicht nur fundiertere Entscheidungen auf der Arbeitgeberseite, sondern fördert zugleich die Selbstreflexion aufseiten der Bewerbenden: ein wichtiger Schritt hin zu mehr Passung und Zufriedenheit im späteren Arbeitsverhältnis.

Arbeitgeber wünschen sich Beschäftigte, die die erforderlichen Persönlichkeitseigenschaften bereits mitbringen. Bewerbende wünschen sich, dass sie ihre individuellen eigenschaftsorientierten Stärken bestmöglich in ihren Job einbringen und dort zeigen können.

Die Herausforderung liegt in der Anwendung

Zwar lässt sich eine zunehmende Nutzung von Persönlichkeitstests beobachten, doch zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass überwiegend unseriöse und nicht valide Verfahren eingesetzt werden, sogenannte Typentests wie der Myers-Briggs-Typenindikator. Diese sind nachweislich ungeeignet. Sie basieren auf veralteten Persönlichkeitsmodellen, lassen den Nachweis der Vorhersagekraft von relevanten Kriterien vermissen, zum Beispiel von Berufserfolg, und führen zur Bildung von Stereotypen, wie etwa beim DISG-Modell: „Ich bin der blaue Typ, und wer bist du?“ Je nach zurückgemeldetem Persönlichkeitstyp fühlen sich manche Menschen sogar abgewertet. Vor dem Hintergrund, dass sich Recruiter*innen aussagekräftige und attraktive Auswahlprozesse wünschen und zusammen mit anderen Beteiligten wichtige Personalentscheidungen zu treffen haben, bergen Typentests ein großes Risiko.

Stattdessen sollten sogenannte dimensionale Persönlichkeitsverfahren zum Einsatz kommen, die in der Lage sind, differenzierte Persönlichkeitsprofile der

Bewerbenden abzubilden und so der realen Vielfalt Rechnung tragen. Dimensional meint, die individuelle Ausprägung einer Persönlichkeitseigenschaft auf einer kontinuierlichen Dimension messbar zu machen, zum Beispiel eine leicht überdurchschnittliche Ausprägung von Offenheit für neue Erfahrungen.

Fünf Empfehlungen für die Personalpraxis

Im Folgenden werden fünf zentrale Empfehlungen für die Personalpraxis vorgestellt.

1. Die Auswahl eines dimensional Persönlichkeitsverfahrens

Der erste Schritt sollte die Auswahl eines dimensional Persönlichkeitsverfahrens sein, das die Persönlichkeitsstruktur der Bewerbenden präzise erfasst. Mittlerweile gibt es valide Instrumente, die lediglich circa 15 Minuten Zeit in Anspruch nehmen, so dass man das Instrument mit vergleichsweise wenig Zeitaufwand gut in bestehende Prozesse integrieren kann. Eine valide Erfassung der berufsbezogenen Persönlichkeit ist beispielsweise mit den digitalen Fra-

Persönlichkeit im Arbeitskontext

Die Persönlichkeit ist per Definition die Gesamtheit aller überdauernden individuellen Besonderheiten im Erleben und Verhalten eines Menschen (der Persönlichkeitseigenschaften). Damit sind weitgehend stabile Eigenschaften (engl. *traits*) gemeint. Persönlichkeit ist ein Muster an Eigenschaften, welches sich von Mensch zu Mensch unterscheidet. Typische Merkmale, die zur Persönlichkeit gezählt werden, sind etwa Introversion/Extraversion oder Gewissenhaftigkeit. Ein etabliertes Modell zur Erfassung der Persönlichkeit ist das Big-Five-Modell mit den Faktoren Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen. Neuere Forschungen weisen auf einen sechsten Faktor hin: Ehrlichkeit-Bescheidenheit (HEXACO-Modell).

Im beruflichen Kontext bezieht sich die Persönlichkeit auf die individuellen Eigenschaften einer Person, die für das Verhalten am Arbeitsplatz relevant sind. Denn diese Eigenschaften können die Arbeitsleistung oder die Interaktion und Zusammenarbeit mit Kolleg*innen prägen. Beispielsweise meint Gewissenhaftigkeit im Arbeitskontext, organisiert und zuverlässig zu arbeiten, während extravertierte Mitarbeiter*innen Freude an sozialen Kontakten haben. Das heißt, die Persönlichkeit beeinflusst, wie jemand typischerweise Aufgaben angeht oder mit anderen zusammenarbeitet. Damit wird die Persönlichkeitsdiagnostik für das Recruiting relevant und kann über gut konstruierte Testverfahren gemessen werden.

„Sogenannte Typentests sind nachweislich ungeeignet. Sie basieren auf veralteten Persönlichkeitsmodellen, lassen den Nachweis der Vorhersagekraft von relevanten Kriterien vermissen und führen zur Bildung von Stereotypen.“

gebögen des BIP-6F oder des Kölner Persönlichkeitsinventars KI.8 möglich (siehe Findeisen et al., 2021).

Generell bietet die DIN 33430 als Prozessnorm für die Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik eine gute Orientierung, um die Qualität von Testverfahren bewerten zu können. So werden darin notwendige Kriterien beziehungsweise Qualitätsanforderungen bestimmt. Beispielsweise sollten Informationen über die Hauptgütekriterien vorliegen, sodass das eingesetzte Instrument empirisch auf seine Gültigkeit (Validität, siehe oben) und Reliabilität geprüft ist.

2. Ein Soll-Profil mit relevanten Persönlichkeitseigenschaften erstellen

Vor der Anwendung sollte man sich bewusst mit den für den jeweiligen Beruf relevanten Persönlichkeitseigenschaften auseinandersetzen und diese festlegen. Eine Orientierung können dabei bestehende Stellenanzeigen oder vorliegende Anforderungsprofile bieten, aus denen gegebenenfalls eine Ableitung der relevanten Eigenschaften für das Soll-Profil erfolgen kann. Zum Beispiel sind Gewissenhaftigkeit und Extraversion bei vertrieblischen Positionen relevant (Vinchur et al., 1998). Aus der Gewissenhaftigkeit heraus zeigen sich Eigenschaften wie Sorgfalt, Ausdauer und Ambition als Erfolgstreiber im Sales-Bereich. Hinsichtlich der Extraversion gilt insbesondere die Facette des Durchsetzungsvermögens als Prädiktor für Erfolg im Vertrieb. Hieraus wird deutlich, dass je nach Zielposition ein eigener Vergleich beziehungsweise ein spezifisches Matching notwendig ist.

3. Gegenüber Bewerbenden den Mehrwert des Instruments herausstellen

Als digitaler Home-Test vor dem anschließenden Jobinterview kann der Persönlichkeitstest smart in den Auswahlprozess integriert werden. Eine Empfehlung ist, in der Ansprache der Bewerbenden den Mehrwert des Instruments herauszustellen, zum Beispiel die Förderung der Selbstreflexion. Dies baut nicht nur eine Brücke zwischen Test und Gespräch, sondern nutzt auch die Zeit nach Bewerbungseingang optimal. Bei der digitalen Durchführung werden die Ergebnisberichte üblicherweise automatisch generiert und unmittelbar zur Verfügung gestellt. Es ist wichtig zu betonen, dass Persönlichkeitstests zwar eine automatisierte Darstellung und Bewertung der Ergebnisse liefern, zum Beispiel anhand von Benchmarks, die finale Entscheidung selbst jedoch nicht allein durch das Testinstrument zu treffen ist.

An dieser Stelle wird eine Grenze von Persönlichkeitstests deutlich: Es ist nicht ausreichend diese als einzige Beurteilungsgrundlage zu nutzen. Vielmehr sollte man den Persönlichkeitstest als Baustein innerhalb eines Auswahlprozesses einbinden, dessen Ergebnis durch die Personalverantwortlichen sinnvoll zu interpretieren ist.

4. Mithilfe der Testergebnisse die Gesprächsführung fokussieren

Die Ergebnisse des Persönlichkeitstests (das Persönlichkeitsprofil) ermöglichen eine fokussierte Gesprächsführung: Die Ausprägung relevanter Persönlichkeitsmerkmale im Testergebnis (Soll-Ist-Vergleich)

„Die Persönlichkeitsdiagnostik bietet wertvolle Hinweise für das Onboarding, die Personalentwicklung und die Arbeitsplatzgestaltung.“

kann man in einem persönlichkeitsorientierten Interview mit entsprechenden Fragen weiter vertiefen.

Mithilfe eines stärkenorientierten Ansatzes kann man zudem die Akzeptanz des Verfahrens bei den Bewerbern weiter fördern. Stärkenorientierte Interviews sind eine Methode der Positiven Psychologie, sie legen den Fokus auf individuelle Stärken, Fähigkeiten und deren Anwendungsmöglichkeiten bei den befragten Personen. Möglicherweise werden Stärken identifiziert, die für andere Berufsprofile geeignet sind und so ein flexibles Recruiting ermöglichen.

Aus den Praxiserfahrungen lässt sich die Empfehlung ableiten, im Interview ein Feedback zum

Persönlichkeitsprofil zu vermitteln. Dies kostet zwar etwas Zeit, erhöht aber die Akzeptanz aufseiten der Bewerbenden, da hierdurch eine höhere Transparenz gewährleistet wird. Bei Assessment-Centern ist ein Feedback an die Teilnehmenden üblich. Dieses Vorgehen eignet sich auch beim Einsatz von Online-Tests, idealerweise im persönlichen Gespräch.

5. Die Erkenntnisse für eine bessere Mitarbeitendenbindung nutzen

Letztlich bietet die Persönlichkeitsdiagnostik wertvolle Hinweise für das Onboarding, die Personalentwicklung und die Arbeitsplatzgestaltung (Nicolay & Findeisen, 2024), sodass eine bessere Mitarbeiten-



denbindung gelingen kann. Da Bewerbende zunehmend Wert auf ein personalisiertes Onboarding legen, kann ein Onboarding-Prozess, der die Persönlichkeit des neuen Mitarbeiters oder der neuen Mitarbeiterin berücksichtigt, dazu beitragen, dass dieser beziehungsweise diese sich schneller und besser in das Unternehmen integriert.

Werden berufsbezogene Persönlichkeitseigenschaften bereits im Auswahlprozess getestet, können frühzeitig Bedarfe und Potenziale der neuen Mitarbeitenden bestimmt und daraus Maßnahmen für die Führung der betreffenden Person entwickelt werden. Zum Beispiel kann eine eher introvertierte Person durch Tandemaufgaben direkt besser ins Team eingebunden werden. Eine Extremausprägung in der Gewissenhaftigkeit könnte wiederum ein Hinweis auf Perfektionismus sein, der vor dem Hintergrund eines gesunden Führungsverhaltens beachtet werden sollte.

Fazit

Persönlichkeit spielt eine zunehmend wichtige Rolle in der Personalauswahl, da sie – insbesondere bei kontextualisierter Erfassung – eine Aussagekraft über Arbeitsleistung, Führungspotenzial und berufliche Passung besitzt. Um valide und faire Entscheidungen zu treffen, sollten jedoch ausschließlich wissenschaftlich fundierte, dimensionale Verfahren anstelle von Typentests verwendet werden. Richtig und smart integriert, bieten digitale Persönlichkeitstests einen Mehrwert nicht nur für die Auswahlentscheidung, sondern auch für nachgelagerte Prozesse wie Interviewführung, Onboarding und Personalentwicklung.

LITERATUR:

Armoneit, C., Schuler, H. & Hell, B. (2020). Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2007, 2020: Fortführung einer Trendstudie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64(2), 67–82.

Findeisen, A., Externbrink, K. & Dries, C. (2021). Zur Akzeptanz von Persönlichkeitstests im Personalmanagement. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 98–111.

Nicolay, S. & Findeisen, A. (2024). Zusammenhänge von berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften mit Präferenzen für Arbeitsbedingungen. Vortrag auf der 27. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie (GWPs), Köln.

Rossetti, C., Biemann, T. & Dlouhy, K. (2025). The emergence of similar personalities in similar occupations. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication.

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M. & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068.

Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. III & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 586–597.

DER AUTOR:

Dr. André Findeisen

Diplom-Psychologe. Promotion zum Thema „Berufliche Leistung“. Managing Consultant bei KI.TEST GmbH, Köln.

a.findeisen@ki-test.com



„Es ist wichtig, das Instrument gut in den Recruitingprozess einzubinden“

*Woran erkennen Personaler*innen und Führungskräfte, ob ein Persönlichkeitstest für das Recruiting geeignet ist? Und was sollten sie tun, damit das Verfahren bei Bewerbenden gut ankommt? Ein Gespräch mit dem Psychologen André Findeisen.*

Herr Findeisen, Sie schreiben in Ihrem Beitrag, dass überwiegend unseriöse, nicht valide Persönlichkeitstests in Unternehmen im Einsatz sind. Wie kommen Sie zu diesem Eindruck?

Das sind nicht nur Erfahrungswerte im Austausch mit manchen Unternehmen. Es gibt auch belastbare Zahlen und Statistiken zum Einsatz von Persönlichkeitstests. In verschiedenen Befragungen von Unternehmen kommt immer wieder im Wesentlichen das Gleiche heraus: Typentests landen auf den vorderen Plätzen. Dies zeigt sich sowohl am Bekanntheitsgrad als auch an der Einsatzhäufigkeit.

Welche Gründe könnte die verbreitete Verwendung dieser Verfahren haben?

Ein erster Grund könnte darin liegen, dass die meisten Typentests sehr früh entwickelt und vermarktet wurden. Das heißt, diese Verfahren existieren schon lange und konnten sich etablieren, bevor alternative, validere Verfahren überhaupt entstanden sind. Das Grundkonzept des Myers-Briggs-Typenindikators, als ein Beispiel für einen Typentest, stammt aus den 1940er-Jahren, und der Test wird seit den 1970er/1980er-Jahren kommerziell verbreitet.

Zweitens spielt das „Prinzip der Einfachheit“ eine wichtige Rolle. Menschen bevorzugen in der Regel einfache gegenüber komplexen Erklärungen,

da diese Sicherheit vermitteln und Unsicherheit reduzieren. Genau hier setzen Typentests an: Sie versprechen klare und leicht verständliche Antworten auf die komplexe Frage nach der individuellen Persönlichkeit. Der vermeintlich einfache Praxiseinsatz geht jedoch mit zahlreichen Nachteilen wie der umstrittenen theoretischen Fundierung, der zu hinterfragenden Aussagekraft und einer Stereotypisierung einher. Gerade deshalb war es mir wichtig, mit dem Artikel aufzuzeigen, dass auch dimensionale Persönlichkeitsverfahren einen ebenso praktikablen, aber wissenschaftlich fundierteren Einsatz in der Personalpraxis ermöglichen.

Woran kann man geeignete und valide Persönlichkeitstests erkennen?

Das ist eine sehr wichtige Frage. Als erste Orientierung kann die im Artikel erwähnte DIN 33430 dienen. Es hilft, die richtigen Fragen zu stellen, zum Beispiel: Gibt es wissenschaftliche Studien zum Testinstrument? Welche Gütekriterien, etwa Reliabilität und Validität, werden berichtet? Welche Erkenntnisse liegen zur Prognose relevanter Kriterien wie etwa Berufserfolg vor? Existieren Normgruppen, und falls ja, welche sind für die jeweilige Zielgruppe geeignet?

Hilfreich ist es zudem, sich im Vorfeld – idealerweise über einen Testzugang oder zumindest einen Demozugang – selbst einen Eindruck vom Verfahren zu verschaffen. Etwa von den gestell-



ten Fragen und dem technischen Handling. Ich halte es zudem für wichtig, auf den Berufsbezug des Persönlichkeitstests zu achten. Tests, die eher klinisch ausgerichtet sind, können sich negativ auf die Akzeptanz der Bewerbenden auswirken.

Erfahrungsgemäß verhalten sich Menschen in unterschiedlichen Situationen und Kontexten nicht immer gleich, sondern auch entsprechend der Rollenerwartungen. Zudem wissen die Bewerbenden, dass es sich um einen Test im Rahmen des Bewerbungsprozesses handelt, und sie möchten den Job ja bekommen. Könnte das nicht zu Messfehlern führen?

Das ist in der Tat eine Herausforderung: Personen können sich in Testsituationen anders verhalten als in ihrem alltäglichen Umfeld. Dieses Phänomen wird im Kontext von Befragungen oder Testsituationen als soziale Erwünschtheit bezeichnet und kann ebenso bei anderen diagnostischen Verfahren wie Interviews oder Assessment-Centern auftreten.

Um dem zu begegnen, stehen bei Testverfahren verschiedene methodische Ansätze zur Verfügung. Eine bekannte Möglichkeit besteht im Einsatz zusätzlicher Skalen, die gezielt diese Tendenz zur sozialen Erwünschtheit erfassen. Wir haben bereits gesehen, dass der Bekanntheitsgrad oder die Einsatzhäufigkeit von Methoden nicht bedeutet, dass diese Methoden auch sinnvoll sind. Die aktuelle Studienlage stellt die Validität dieser „Zusatzskalen“ zunehmend infrage. Forschende kommen zu dem Schluss, dass solche Skalen soziale Erwünschtheit häufig nicht zuverlässig erfassen und teilweise sogar den Eindruck bei Testteilnehmenden verstärken können, besonders stark „überprüft“ zu werden. Da die Candidate Experience im Recruiting wichtiger wird, ist dies nicht zu empfehlen.

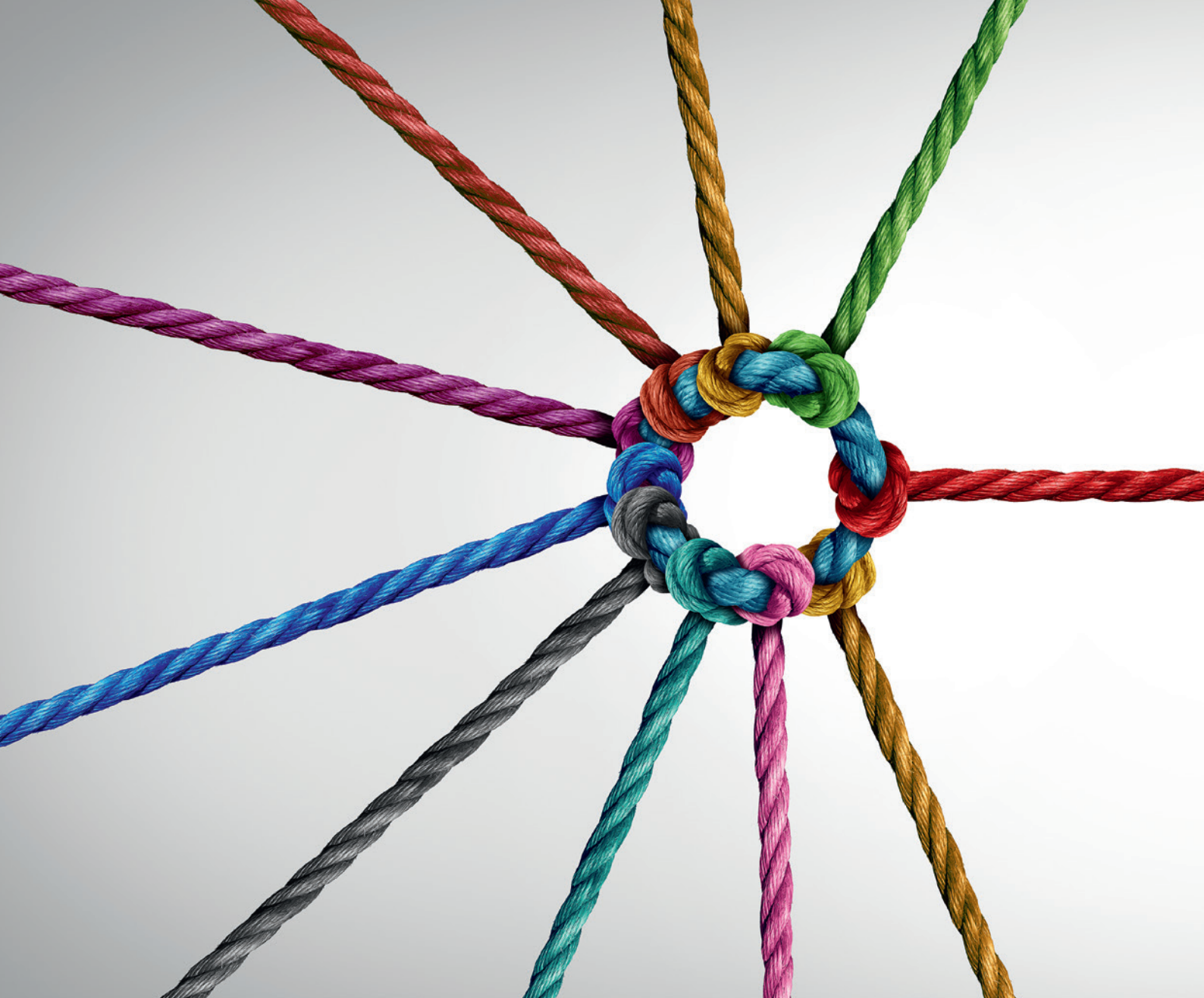
Aus meiner Sicht ist ein multimethodaler Ansatz besser geeignet, also die Kombination eines Persönlichkeitstests mit weiteren fundierten Verfahren, etwa einem Interview, in dem die gegebenen Antworten reflektiert und validiert werden können. Erfahrungsgemäß hat auch eine transparente Kommunikation

bei der Einführung und Anwendung dimensionaler Persönlichkeitstests einen positiven Effekt. Es sollte deutlich werden, dass der Test dazu dient, die Selbstreflexion zu unterstützen, und dass der Test lediglich einen ergänzenden Baustein im Auswahlprozess darstellt – nicht jedoch ein alleiniges Selektionskriterium. Zudem kann angekündigt werden, dass im anschließenden Interview auf die Testergebnisse eingegangen wird. So lassen sich mögliche Inkonsistenzen erkennen und konstruktiv besprechen.

Werden onlinebasierte Persönlichkeitstests Ihrer Erfahrung nach von Bewerbenden gut akzeptiert?

Ja, durchaus. Mein Eindruck von vielen Gesprächen mit Bewerbenden ist, dass es für sie durchaus verständlich und nachvollziehbar ist, dass persönliche Stärken eine Relevanz bei einer Stellenbesetzung haben (Stichwort „Matching“). Es ist wichtig, das Instrument gut in den Recruitingprozess einzubinden und den Einsatz möglichst transparent zu kommunizieren. Zudem fördert ein gutes Feedbackgespräch die Akzeptanz. Die wissenschaftliche Seite unterstützt diesen Eindruck: In der von Armonait und Kolleg*innen durchgeführten Trendstudie, die ich im Artikel als Quelle angebe, wurden Unternehmen nach der Akzeptanz verschiedener Personalauswahlverfahren befragt, von der Analyse der Bewerbungsunterlagen bis zum strukturierten Interview. Es zeigt sich ein Akzeptanzzuwachs hinsichtlich der Online-Persönlichkeitstests im Vergleich zur vorherigen Erhebung aus dem Jahr 2007.

Die Studie spiegelt jedoch ausschließlich die unternehmerische Einschätzung der vermuteten Bewerbendenperspektive wider. Daher haben wir die Frage in einer eigenen Untersuchung aufgegriffen und über 400 Mitarbeitende sowie Führungskräfte verschiedener deutscher Unternehmen als Testteilnehmende direkt befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass mit einer praxisnahen und berufsbezogenen Gestaltung des dimensional Persönlichkeitstests eine gute Akzeptanz erzielt werden kann. Letztlich steht dies auch für einen professionell ausgerichteten Auswahlprozess.



**Teamresilienz
im Berufsalltag stärken:
Ein praxiserprobter
Prozess**

Teamresilienz liegt in der Fähigkeit, gemeinsam Widrigkeiten zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen. In der heutigen Arbeitswelt ist diese Fähigkeit für Teams zentral. Sie lässt sich im sogenannten TeamQ-Prozess Schritt für Schritt trainieren. Der Beitrag stellt die Struktur des Prozesses vor, nennt Erfolgsfaktoren aus der Praxis und zeigt, wie Organisationen TeamQ nachhaltig bei sich verankern können.

In der „Wirtschaftspsychologie aktuell“-Ausgabe vom März dieses Jahres zeigten wir die grundlegenden Aspekte von Teamresilienz auf (Baumgartner et al., 2025): was sie ausmacht und warum sie in einer Arbeitswelt, die von Unsicherheit und Komplexität geprägt ist, zu einem zentralen Erfolgsfaktor wird. Grundlage war das TeamQ-Rahmenwerk, das Teamresilienz als gemeinsame Fähigkeit versteht, mit Widrigkeiten umzugehen, aus ihnen zu lernen und gestärkt daraus hervorzugehen. Im Zentrum stehen dabei drei Dimensionen: geteilte mentale Modelle, Beziehungsqualität und kontinuierliche Entwicklung, konkretisiert durch neun trainierbare Wirkfaktoren.

Im vorliegenden Beitrag zeigen wir, wie sich diese Wirkfaktoren in der Praxis gezielt entwickeln lassen. Wir stellen den TeamQ-Prozess vor, mit dem Teams ihre Resilienz Schritt für Schritt stärken können. Neben dem Aufbau beleuchten wir Erfolgsfaktoren aus der Praxis und geben einen Ausblick, wie sich TeamQ in Organisationen nachhaltig verankern lässt.

Die hier berichteten Erfahrungen basieren auf einem aktuellen Forschungsprojekt, bei dem 70 Teams aus drei Unternehmen mit TeamQ arbeiten. Die teilnehmenden Unternehmen haben alle ihren Sitz in der Schweiz, wobei eines davon im Personenverkehr tätig ist, eines in der Baustoffbranche und eines in der Konsumgüter-/Detailhandelsindustrie. In allen teilnehmenden Teams wird der in diesem Artikel geschilderte Prozess angewendet, wobei dieser zu Forschungszwecken durch punktuelle Datenerhebungen begleitet wird.

Der Prozess im Überblick

Die neun Wirkfaktoren des TeamQ-Rahmenwerks (siehe Abbildung 1) bilden die Grundlage für die

Stärkung der Teamresilienz. Doch wie lassen sich diese Faktoren konkret im Teamalltag bearbeiten? Genau hier setzt der TeamQ-Prozess an: ein strukturierter, praxisbewährter Ablauf, der Teams dazu befähigt, ihre Resilienz gezielt weiterzuentwickeln und einzusetzen, wenn sie Widrigkeiten begegnen.

Der TeamQ-Prozess besteht aus drei aufeinander abgestimmten Schritten: dem Wirkfaktoren-Check, den TeamQ-Sessions und der Wiederholung des Wirkfaktoren-Checks (siehe Abbildung 2). Der Prozess ist iterativ angelegt, denn Teamresilienz ist keine einmalige Intervention, sondern ein kontinuierlicher Entwicklungsweg. TeamQ wurde gemeinsam mit Praktiker*innen entwickelt, ist unabhängig von der Organisationsform nutzbar und eignet sich für agile sowie hierarchisch organisierte Teams.

Wirkfaktoren-Check: Gemeinsame Standortbestimmung

Der Wirkfaktoren-Check ermöglicht es, ein transparentes Bild der aktuellen Teamsituation bezüglich der neun Wirkfaktoren herzustellen. Dies startet mit der Einschätzung der Faktoren durch jedes Teammitglied. Dabei werden diese auf einer Skala von eins bis fünf eingeschätzt, wobei die Skalenebenen jeweils kurz beschrieben sind.

Die persönlichen Einschätzungen werden dann gesammelt, und jede*r erläutert die eigene kurz. So ergibt sich ein gemeinsames Bild der neun Wirkfaktoren, und es wird sichtbar, wo ähnliche Einschätzungen vorliegen und wo Perspektiven auseinandergehen. Dadurch werden die Stärken und Entwicklungsfelder eines Teams sichtbar und besprechbar. Die Diskussion im Team über Unter-

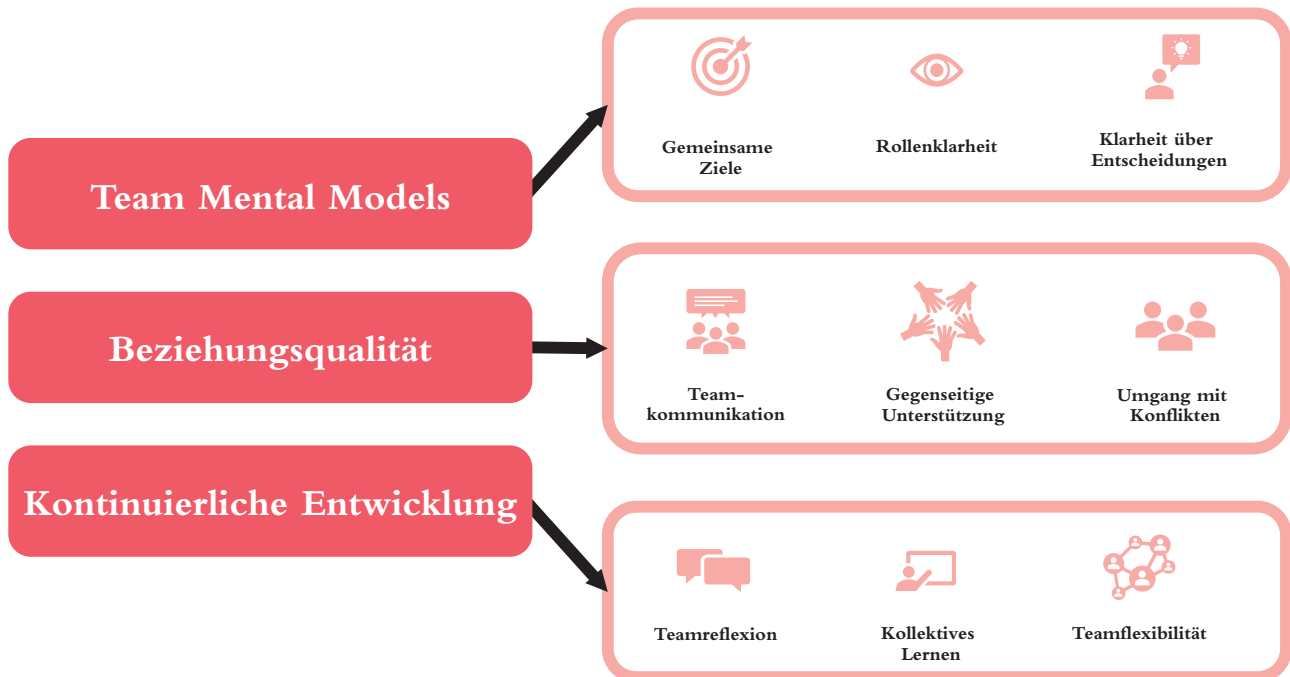


Abbildung 1: Die drei Dimensionen der Teamresilienzqualität und ihre neun trainierbaren Wirkfaktoren (eigene Darstellung).

schiede in der Wahrnehmung ist ebenso aufschlussreich wie die Ergebnisse selbst. Sie fördert ein gemeinsames Verständnis dafür, was im Team bereits gut funktioniert und wo es Reibungspunkte oder Unsicherheiten gibt.

Es folgt eine gemeinsame Priorisierung von drei Wirkfaktoren, wodurch der Fokus für die nachfolgenden Workshops gesetzt wird. Dieser partizipative Einstieg legt die Basis für ein hohes Maß an Eigenverantwortung des Teams im weiteren Prozessverlauf.

TeamQ-Sessions: Teamresilienz gezielt entwickeln

Im zweiten Schritt werden die priorisierten Wirkfaktoren in moderierten Sessions vertieft bearbeitet. Jede TeamQ-Session dauert in der Regel zwischen 60 und 120 Minuten, wobei die Dauer je nach Anzahl der teilnehmenden Teammitglieder etwas variiert. Für die Bearbeitung jedes Wirkfaktors stehen jeweils drei bis fünf Workshopformate zur Verfügung, die verschiedene Aspekte des Wirkfaktors bearbeitbar machen. Im Vorfeld der Session wählt die

moderierende Person die passende Methode aus und bereitet sich entsprechend vor. Sie begleitet das Team im Prozess, leitet die Session an und verantwortet das Zeitmanagement. Hierbei kann die Moderation durch eine teamexterne Person oder von einem Teammitglied übernommen werden.

Zum Schluss jeder TeamQ-Session definiert das Team gemeinsam allfällige Maßnahmen, die in dem bearbeiteten Thema umgesetzt werden sollen. Dadurch werden eine kontinuierliche Weiterbearbeitung und der Transfer in den Teamalltag sichergestellt.

Zweiter Wirkfaktoren-Check: Entwicklung aufzeigen

Nach der Durchführung der TeamQ-Sessions zu den priorisierten Wirkfaktoren – idealerweise nach circa drei bis sechs Monaten – folgt die Wiederholung des Wirkfaktoren-Checks. Diese erneute Standortbestimmung ermöglicht es, Veränderungen sichtbar zu machen, Fortschritte zu würdigen und neue Prioritäten zu setzen.

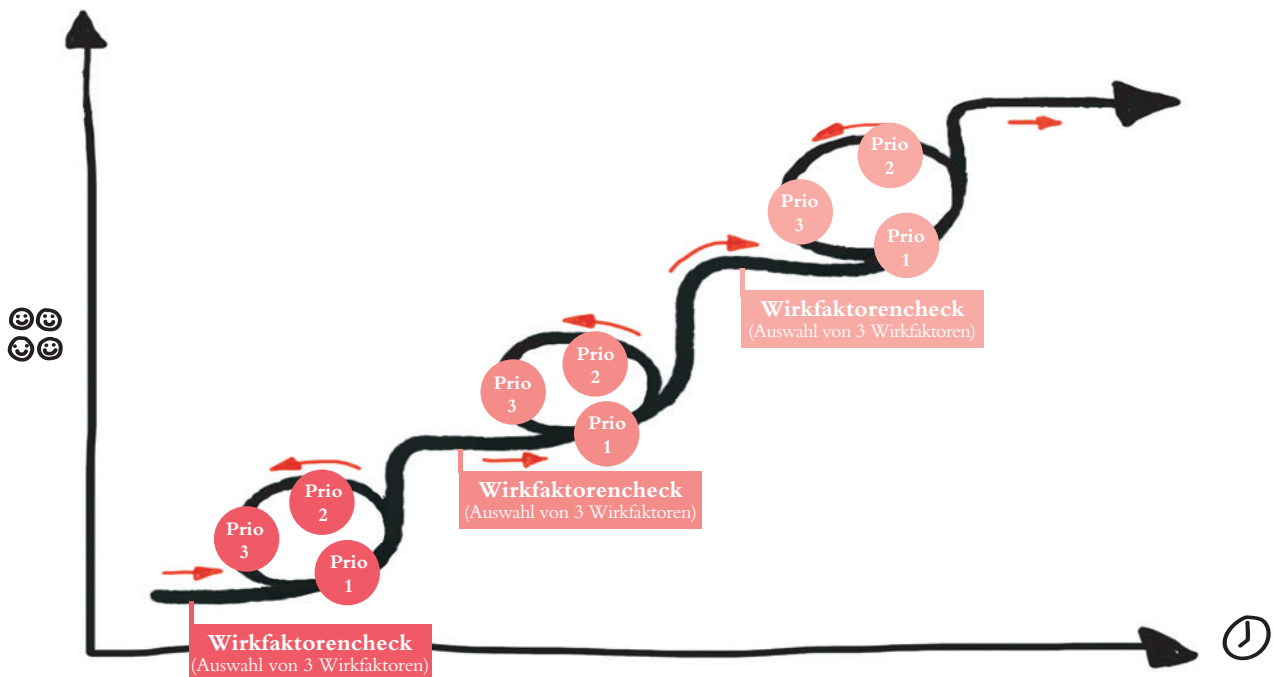


Abbildung 2: Iteratives Vorgehen im TeamQ-Prozess (eigene Darstellung).

Bei der Wiederholung schätzen die Teammitglieder wiederum die neun Wirkfaktoren auf der vorgegebenen Skala ein. Dann tauschen sie sich vor allem über die Veränderungen der neuen Einschätzungen im Vergleich zu den ersten aus: Wo zeigen sich allgemeine Veränderungen? Sind die Einschätzungen näher beisammen als beim ersten Mal oder weiter auseinander? Welche Erklärungen haben die Teammitglieder für die Unterschiede in den Einschätzungen?

Nach dem gemeinsamen Austausch werden wiederum gemeinsam drei Wirkfaktoren für die weitere Bearbeitung priorisiert. Durch das Definieren neuer zu bearbeitender Wirkfaktoren ist die Wiederholung des Wirkfaktoren-Checks gleichzeitig Abschluss des alten Zyklus und Startpunkt eines neuen. So kann ein iteratives, kontinuierliches Vorgehen sichergestellt werden, und das Team bearbeitet stets die gerade relevanten Wirkfaktoren.

Teamresilienz als Entwicklungsprozess

Die Sessions fördern nicht nur die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Wirkfaktoren, sondern

stärken auch die Teamkultur und die Selbstwirksamkeit. Es wird erlebbar, dass Entwicklung möglich und aus dem Team selbst heraus machbar ist.

Der TeamQ-Prozess versteht Teamresilienz nicht als Ziel, sondern als kontinuierliche Praxis. Ein regelmäßiger Rhythmus aus Standortbestimmung, Workshoparbeit und Reflexion ermöglicht es Teams, sich in ihrem Tempo weiterzuentwickeln und die eigene Resilienz nachhaltig zu stärken.

Teams, die den Prozess durchlaufen haben, berichten, dass sich ihre Zusammenarbeit spürbar verändert hat, allerdings nicht durch große Transformationen, sondern durch kleine, gezielte Schritte, die ihre Teamresilienz entwickelt haben. Außerdem berichten sie von einem veränderten Umgang mit Widrigkeiten. Einige schätzen Widrigkeiten weniger gravierend ein, andere empfinden den Umgang damit als weniger anspruchsvoll. So können Herausforderungen im Arbeitsalltag besser gemeistert werden, und das Team profitiert von seiner gesteigerten Teamresilienz.

Erfahrungsbericht: TeamQ in der Praxis

Sophie Brogle ist Projektleiterin Corporate Health beim Migros Genossenschafts-Bund (MGB) in Zürich, der an der Forschungsstudie rund um TeamQ teilnahm. Mit der Psychologin sprachen die Autor*innen dieses Beitrags darüber, welche Erfahrungen sie als Moderatorin von TeamQ-Prozessen in ihrer Organisation gesammelt hat.

Sophie, du hast mehrere Teams durch den TeamQ-Prozess moderierend begleitet. Wie liefen die Wirkfaktoren-Checks ab? Was ist besonders zu beachten?

An den Wirkfaktoren-Checks schätze ich besonders den bedarfsorientierten, datenbasierten Ansatz, der auch von den Teams positiv aufgenommen wurde. Als Moderatorin bekomme ich ein klares Bild, wo das Team steht, welche Herausforderungen es gibt und welche Bedürfnisse im Vordergrund stehen. Die Gespräche über die neun Wirkfaktoren ermöglichten es, aus dem Alltag auszusteigen und eine neue Perspektive einzunehmen. So kamen Themen zur Sprache, die sonst untergehen: weg von den Aufgaben, hin zur Reflexion auf der Metaebene.

Meine Rolle bestand darin, neutral zu bleiben, alle Perspektiven einzubeziehen und die Diskussion zu lenken. Durch vertiefende Fragen und die gemeinsame Entwicklung einer Roadmap mit drei priorisierten Wirkfaktoren konnten wir konkrete nächste Schritte definieren. Erfreulich war, dass einige Teams dabei erkannten, wie weit sie in gewissen Bereichen schon sind: eine Ressource, die ihnen zuvor nicht bewusst war. Nach den etwa zweistündigen Checks hatte ich jeweils ein gutes Verständnis für Dynamik und Bedürfnisse des Teams, was die Vorbereitung der weiteren Workshops enorm erleichtert hat. Wichtig war auch die Unterstützung durch die Führungskraft, um die Themen zu verankern und die Umsetzung zu fördern.

Wie gehst du bei der Auswahl eines passenden Formats für die erste TeamQ-Session vor, wenn das Team drei Wirkfaktoren priorisiert hat?



Sophie Brogle

Nach der Priorisierung stellte ich mir die Frage: „Was braucht das Team von diesem Workshop?“, und wählte aus der Toolbox die Methode, die am besten zur Kultur und Teamdynamik passte. Vor jeder Session stimmte ich mich kurz mit der Führungskraft ab, um die Bedürfnisse des Teams zu berücksichtigen. Die Workshops fanden meist in Präsenz statt, ließen sich aber problemlos auch hybrid umsetzen. Da ich vor allem größere Teams begleitete, plante ich bewusst genug Zeit ein, meist eineinhalb bis zwei Stunden.

Was ist deiner Erfahrung nach bei der Durchführung der TeamQ-Sessions besonders wichtig?

Für mich war es entscheidend, einen sicheren und wertschätzenden Rahmen zu schaffen, in dem sich alle wohlfühlten. Ein kurzes Warm-up lockerte die Stimmung und förderte die Beteiligung. Während der Sessions achtete ich darauf, eine klare Struktur mit genügend Flexibilität zu verbinden. Einmal verlagerte sich die Diskussion unerwartet auf den drittpriorisierten Wirkfaktor. Wir haben diesen spontan vorgezogen und die Roadmap angepasst. Besonders wirksam empfand ich Präsenzformate, da sie Interaktion und gegenseitiges Verständnis im Team stärkten. Diese Mischung aus Struktur, Flexibilität und einem wertschätzenden Rahmen war für den Erfolg ausschlaggebend.

Welcher Abstand zwischen den TeamQ-Sessions hat sich bei den Teams beim MGB bewährt?

Ein Abstand von vier bis sechs Wochen erwies sich gemäß den Teams als ideal. So hatten die Teilnehmenden Zeit,

Inhalte zu reflektieren und erste Maßnahmen umzusetzen, ohne den Bezug zu verlieren. Die Führungskraft begleitete die Umsetzung der Maßnahmen, und ich stand als Ansprechperson zur Verfügung.

Was fandest du auffällig bei der Wiederholung des Wirkfaktoren-Checks?

Die Wiederholung war für die Teams und mich sehr spannend. Beeindruckend war, wie sie sich im Vergleich zum ersten Check weiterentwickelt hatten. Oft verbesserten sich nicht nur die priorisierten, sondern auch andere Wirkfaktoren – ein Zeichen der Strahlwirkung der bearbeiteten Faktoren. Überraschend war, wie schnell nach wenigen Monaten im TeamQ-Prozess bereits spürbare Veränderungen sichtbar wurden.

Hast du Veränderungen bei den Teams festgestellt, was ihren Umgang mit widrigen Situationen anging?

Eine wichtige Wirkung war, dass die TeamQ-Sessions die Reflexion über die Zusammenarbeit anstießen und eine offene Kommunikation förderten. Die Teilnehmenden lernten sich besser kennen, bauten Vertrauen auf und konnten schwierige Situationen gemeinsam besser meistern. Auch in gut funktionierenden Teams verstärkte sich der Zusammenhalt. Oft gingen Teammitglieder danach gemeinsam Mittagessen und diskutierten weiter. Diese informellen Momente förderten Zugehörigkeit, Gesundheit und Resilienz. Ich bin überzeugt, dass diese Entwicklung dazu beiträgt, dass die Teams künftig resilienter mit Herausforderungen umgehen.

Wie verfolgt ihr das Thema Teamresilienz nun weiter?

In der Pilotstudie haben wir zehn Teams aus verschiedenen Migros-Unternehmen begleitet und anschließend Feedback der Trainer*innen eingeholt. Die Rückmeldungen waren sehr positiv, mit hilfreichen Hinweisen zur Weiterentwicklung. Unser Ziel ist es, Wohlbefinden, Resilienz und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern. Dabei spielt Teamresilienz eine zentrale Rolle. Deshalb planen wir, TeamQ für die gesamte Migros-Gruppe zugänglich zu machen. Die Resonanz darauf ist äußerst positiv und das Interesse am Thema entsprechend groß.

Erfolgsfaktoren aus der Praxis

In der Praxis zeigt sich, dass bestimmte Bedingungen entscheidend dafür sind, dass die Arbeit mit dem TeamQ-Rahmenwerk wirksam wird. Bei der Arbeit mit TeamQ haben sich in den vergangenen Jahren vier Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Sie fördern nicht nur die Wirksamkeit der Interventionen, sondern auch die Integration der Resilienzarbeit in den Teamalltag.

1. Vertrauen und Offenheit

Die Arbeit an jedem einzelnen der neun Wirkfaktoren stärkt die psychologische Sicherheit im Team und damit einen zentralen Faktor für Teamleistung (Edmondson, 1999). Doch bereits zu Beginn des Prozesses ist ein Teamklima von Vertrauen und Offenheit nötig, damit die psychologische Grundlage da ist, um gemeinsam mit TeamQ zu arbeiten. Nur so können Teammitglieder sich einbringen, schwierige Themen ansprechen, Konflikte lösen und damit gemeinsam lernen und wachsen (Ip et al., 2025).

Nicht jedes Team bringt zu Beginn Offenheit und Vertrauen mit. In solchen Fällen lohnt es sich, zunächst kleine, niedrighschwellige Schritte zu gehen. Hilfreich sind zum Beispiel Übungen zum gegenseitigen Kennenlernen (Check-ins bei Meetingbeginn), die bewusste Vereinbarung von Kommunikationsregeln oder regelmäßige gemeinsame Kurzreflexionen zur Zusammenarbeit. Solche Maßnahmen schaffen ein erstes Fundament für psychologische Sicherheit, ohne das Team zu überfordern. Je nach Situation kann es auch sinnvoll sein, eine externe Moderation einzubeziehen, um sensible Themen anzusprechen und das Vertrauen Schritt für Schritt aufzubauen. Erst wenn diese Grundlage gelegt ist, entfaltet die Arbeit mit TeamQ ihre volle Wirkung.

2. Eigenverantwortung

Während der gesamten Arbeit mit TeamQ liegt die inhaltliche Verantwortung beim Team, beispielsweise bei der Auswahl der drei aktuell relevanten Wirkfak-

„In den Sessions wird erlebbar, dass Entwicklung möglich und aus dem Team selbst heraus machbar ist.“

toren. Diese Selbstbestimmung ist kein Selbstzweck: Studien zeigen, dass partizipative Interventionen langfristig zu nachhaltigen Veränderungen beitragen (Ryan & Deci, 2000; Heijkants et al., 2025). Entscheidend ist zudem, dass Teams Verantwortung für ihr gemeinsames Lernen übernehmen. Gerade in dynamischen Arbeitskontexten zeigt sich, dass Empowerment und geteilte Verantwortung die Reflexionsfähigkeit und das Engagement des Teams auch zwischen strukturierten Sessions sichern (Coulston, 2025). Das stärkt die Teamautonomie, einen Schlüsselfaktor für leistungsfähige und resiliente Teams (Kalluri, 2024; Buvik & Tkalic, 2021).

3. Kontinuität und Rhythmus

Wie bereits oben beschrieben ist die Stärkung der Teamresilienz nicht durch einen einmaligen Workshop machbar. Vielmehr braucht es eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema, was mit TeamQ durch das iterative Vorgehen umsetzbar ist. Nach unserer Erfahrung hat sich ein Abstand von drei bis sechs Wochen zwischen den Sessions bewährt. Dieser Takt schafft Raum für Umsetzung, Reflexion und das Einwirkenlassen neuer Erkenntnisse.

Lernpsychologisch entspricht dies dem Prinzip der „verteilten Wiederholung“, das dem Gehirn erlaubt, Verbindungen zu festigen und Neues zu integrieren (Mawson & Kang, 2025). In der Teamarbeit bedeutet das: Entwicklung braucht Zeit und dabei Kontinuität und Rhythmus.

4. Moderation

Ein häufig unterschätzter Erfolgsfaktor ist die saubere Trennung von Prozess- und Ergebnisverantwortung. Die moderierende Person – ob extern oder aus dem Team – konzentriert sich ausschließlich auf den Ablauf, die methodische Führung und das Einhalten des Rahmens. Inhaltliche Beiträge und Entscheidungen liegen bei den Teammitglie-

dern, was das Commitment erhöht und nachhaltiges Lernen fördert (Wikström et al., 2021).

Diese Klarheit ist insbesondere dann essenziell, wenn eine teaminterne Person moderiert. Ohne diese Rollentrennung kommt es leicht zu Unschärfen und Unsicherheit, sowohl bei der moderierenden Person als auch im Team. Teams, die diese Unterscheidung beherrschen, berichten von mehr Sicherheit im Prozess und einer höheren Qualität der Diskussionen.

Fazit und Ausblick

Teamresilienz wirkt, wenn sie Teil der Zusammenarbeit wird und nicht eine einzelne, isolierte Intervention ist. Genau hier setzt TeamQ an: Es ermöglicht Teams, die neun Wirkfaktoren kontinuierlich zu reflektieren, zu entwickeln und im Alltag zu verankern. Der strukturierte Prozess mit Wirkfaktoren-Check, Workshops und Reflexion schafft einen wiederholbaren Rahmen. Werden beispielsweise feste monatliche Slots eingeplant, wird Resilienzarbeit Teil der Teamkultur.

Dieser Beitrag zur Teamkultur trägt aber nur dann Früchte, wenn die Rahmenbedingungen im Team stimmen. Es braucht Klarheit über Sinn und Zweck des Vorgehens, Zeit für die Umsetzung und keine blockierenden Konflikte im Team.

Mit dem aktuell laufenden Forschungsprojekt zu TeamQ wird die Wirksamkeit des Rahmenwerks überprüft und kontinuierlich weiterentwickelt, so dass Teams in der Lage sind, ihre Teamresilienz auch in Zukunft zu erhöhen und sich für die kommenden Herausforderungen zu wappnen.

Achtung vor Stolpersteinen!

Zugleich gilt: TeamQ funktioniert nur dort nachhaltig, wo die Rahmenbedingungen stimmen. Fehlt

es an Zeit für die Umsetzung, an Klarheit über Sinn und Zweck des Vorgehens oder blockieren ungelöste Konflikte die Zusammenarbeit, bleibt die Wirkung gering. In solchen Fällen braucht es zunächst Verständigung respektive Klärung.

Nicht nur für einzelne Teams, auch für ganze Organisationen

Besonders wirkungsvoll zeigt sich TeamQ, wenn mehrere Teams auf unterschiedlichen Hierarchieebenen mit dem Rahmenwerk arbeiten. In einem Unternehmen wurde beispielsweise durch den TeamQ-Prozess auf Geschäftsführungsebene sichtbar, dass unklare gemeinsame Ziele nicht nur intern, sondern auch in nachgelagerten Bereichen zu Friktionen geführt hatten. Solche organisationalen Muster können mit TeamQ transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Organisationsentwicklungsabteilungen können mit TeamQ also auch eine übergreifende Resilienzstrategie verfolgen.

Blick nach vorn

TeamQ ist flexibel erweiterbar, etwa durch Integration in bestehende Entwicklungsprozesse oder durch digitale Templates und Whiteboards für verteilte Teams. Entscheidend ist die kontinuierliche Gestaltung der Zusammenarbeit. Gelingt dies, wird Teamresilienz zur gemeinsamen Praxis und Haltung, die trägt – nicht erst in der Krise, sondern schon davor.

LITERATUR:

Baumgartner, M., Waldner, L. & Krause, A. (2025). Teamresilienz: Die Kraft der Zusammenarbeit in unsicheren Zeiten. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 1/2025, 8–13.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Das vollständige Literaturverzeichnis zu diesem Beitrag können Sie bei uns anfordern: redaktion@wirtschaftspsychologie-aktuell.de

DIE AUTOR*INNEN:

Marcel Baumgartner

Senior Researcher an der Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Mit Lea Waldner forscht er zu Teamresilienz und entwickelt Interventionen zu deren Förderung.

marcel.baumgartner@fhnw.ch



Lea Waldner

Ebenfalls Senior Researcher an der FHNW; zuvor sammelte sie langjährige Erfahrung als Senior-Transformation-Managerin und Agile Coach in verschiedenen Versicherungsunternehmen.

lea.waldner@fhnw.ch



Prof. Dr. Andreas Krause

Professor für Angewandte Psychologie an der FHNW. Zusammen mit Prof. Dr. Michaela Knecht leitet er das Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit.

andreas.krause@fhnw.ch





Der Missbrauch von Coaching – und wie man sich davor schützt

Der Coachingmarkt hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Da gibt es Agile Coaching, Teamcoaching und coachende Führungskräfte, dazu immer mehr aus der psychologischen Literatur entlehnte Methoden und Tools. Ein für Entscheider*innen und Coachees verwirrendes Angebot, darunter viel Unseriöses. Hier tut Orientierung not. Ein Kommentar von Svenja Hofert.

Philipp ist Agile Coach in einem mittelgroßen Industrieunternehmen. Er coacht ein Team, an dem er verzweifelt, weil es nicht effektiv zusammenarbeitet. Das soll er verbessern, so lautet der Auftrag der Führungskraft. In seiner Ausbildung hat Philipp agile Methoden und Coachingansätze kennengelernt. Er hat gelernt, dass „inner work“ wichtig sei, die unter anderem Achtsamkeit umfasst. Das versucht er nun auch dem Team zu vermitteln, worauf dieses mit stiller Ablehnung reagiert. Statt das nun zum Thema zu machen und den eigenen Auftrag zu klären, arbeitet er sich mit immer neuen Tools am subtilen Widerstand ab.

Um sich in einer solchen Situation angemessen zu verhalten, braucht es jedoch keine Methoden und Tools, sondern Haltung, Ambiguitätstoleranz und die Fähigkeit, mit den Herausforderungen eines dynamischen Prozesses umzugehen. Philipp fehlt eine umfassende Rollen- und Auftragsklärung. Im Unternehmen gibt es keine Anlaufstelle für seine eigene Psychohygiene. So landet sein Fall in der Supervision bei mir. Ihm wird dabei klar, dass das Team tut, was aus systemischer Sicht funktional ist: Es arbeitet am eigenen Selbsterhalt.

Der Coachingmarkt wird immer unübersichtlicher

Der große Unterstützungsbedarf in der Transformation erzeugt marktseitig Angebote, die Trendbegriffe bedienen, aber wenig Kontexteinbettung bieten (siehe Kasten 1). Er sorgt bei den Unternehmen wiederum für Hilflosigkeit, die in der Suche nach Lösungen und Rezepten kumuliert, die Scheinkorrelationen herstellen. Überall geht es jetzt um die Notwendigkeit zu mehr Verantwortungsübernahme und Inno-

vation sowie um zunehmende Leistungsansprüche. Da erkennen gerade auch Nichtpsychologen schnell Zusammenhänge, die es so nicht gibt. Nebenwirkungen von Coaching werden ebenso unterschätzt wie systemische Zusammenhänge und Dynamiken.

Ein Zusammenhang, den ich immer wieder höre, ist der zwischen der persönlichen Reife und der Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Da werden dann psychologische Konzepte als Allheilmittel zitiert, die als Bestseller Karriere gemacht haben, etwa die „psychologische Sicherheit“ (Amy Edmondson), das „growth mindset“ (Dweck, 2017) und auch die „Achtsamkeit“ (verschiedene Schulen, ursprünglich Kabat-Zinn, 2016). Ausgeblendet wird dabei gern, dass jedes Konzept für sich zwar sinnvoll sein kann, aber kaum in kompakter Form in Trainings oder Coachings vermittelt werden kann. Zu wenig Beachtung findet auch der Umstand, dass die Ausgangssituationen und Kontexte von Unternehmen völlig verschieden sind, sowie die Tatsache, dass die Kenntnis von etwas noch lange nicht zur Umsetzung befähigt.

Wenn Psychokonzepte verkürzt gedacht werden

Im Anschluss an ein Training wollte ein Unternehmen mit den Führungskräften in Einzelcoachings an ihrer „immunity to change“ arbeiten. Das ist ein Konzept der Psycholog*innen Robert Kegan und Lisa Lahey (2016), das auf dem Gedanken beruht, dass Veränderung immer vom mentalen Kontrast zwischen „Wollen“ und „Nicht-Wollen“ ausgebremst wird. Dahinter stecken sogenannte „große Grundannahmen“, man könnte auch sagen: das Vor- oder Unbewusste.

Das Konzept an sich ist hilfreich, aber es geht sehr tief. Es braucht einen passenden Kontext und sehr viel Fingerspitzengefühl sowie Zeit und Fähigkeit, Angestoßenes produktiv aufzufangen. Dadurch ist es heikel in den Händen von Coaches, die die psychologische Dimension nicht verstehen und verarbeiten können, die also beispielsweise die Grenzen zwischen Therapie und Coaching nicht klar ziehen können. Hinzu kommt die entscheidende Frage, ob es die Aufgabe eines Unternehmens sein kann, psychologische Prozesse anzustoßen – gerade wenn Auffangkapazitäten fehlen.

Die dunklen Seiten von Testverfahren

Dunkle Seiten zeigen sich auch oft im Zusammenhang mit Testverfahren, die fragwürdig, aber beliebt sind. Die Arbeitgeber meiner Ausbildungsteilnehmenden lieben oft den Persönlichkeitstest „Insights MDI“ oder auch den „Myers-Briggs Typenindikator“ und „DISG“, sämtlich wissenschaftlich umstrittene Verfahren. Ich habe lange gedacht, dass sie zumindest nicht schaden. Bis ich zunehmend mit Fällen zu tun hatte, in denen ein nicht ausreichend reflektiertes Testwerkzeug zu einer nachhaltigen Verunsicherung geführt hat. Typischerweise werden den Trainingstagen bestenfalls ein bis zwei Stunden „Coaching“ beigestellt. Die Auswerter*innen haben aufgrund der hohen Zertifizierungskosten oft keine bis wenig kritische Distanz.

Tests brauchen mehr als oberflächliche Kenntnisse

Selbst anerkanntere und aktuell beliebte psychometrische Verfahren wie „Clifton StrengthsFinder“ stoßen oft innere Prozesse an, die ein Unternehmen nicht immer auffangen kann, weder in der psychologischen Dimension noch in der praktischen Konsequenz. Denn was passiert, wenn am Ende das

Sieben aktuelle Entwicklungen – und was zu tun ist

- 1** Coaching wird immer öfter in Kontexten verwendet, die nichts mit dem professionellen Coachingbegriff zu tun haben. Das verwässert das Berufsbild stark. Unternehmen sollten klären, was sie unter (Team-)Coaching verstehen, wie sie es etwa von Training abgrenzen.
- 2** Coaching folgt und erzeugt Trends. So entstehen fragwürdige Subformen und Spezialisierungen, die anscheinend neue Coachingformen etablieren, eigentlich aber Aufbau- und Ausbauwissen sind.
- 3** Häufig werden unhaltbare Lösungsversprechen gegeben, auch aufgrund von Druck aus der Führungsetage. Verantwortliche sollten sich bewusst sein, dass Coaching keine Lösung versprechen kann, auch wenn sich manche Manager*innen dies nach der schnellen Lektüre eines Psychologiebestsellers wünschen.
- 4** Es werden Scheinkorrelationen hergestellt, zum Beispiel zwischen Selbstentwicklung und organisationaler Reife oder zwischen Achtsamkeit und Erfolg. Unternehmen sollten unterscheiden: Wo gibt es Daten? Und wo kann es diese gar nicht geben, weil eine Wirkung nicht messbar ist?
- 5** Manche Coaches sind sich ihrer Rolle nicht bewusst und verwechseln eigene Wertvorstellungen mit Coaching. Verantwortliche erkennen professionelle Coaches auch daran, dass diese eine ethische Haltung haben, aber keine eigene Agenda verfolgen.
- 6** Psychologische Konzepte werden zweckentfremdet und als pauschale Lösung für Herausforderungen in der Transformation verkauft. Unternehmen sollten die Evidenz hinterfragen, die manchen Ansätzen unterstellt wird.
- 7** Manch einer, dem eine Therapie guttäte, meidet diese. Gerade hochfunktionale Leistungsträger*innen werden durch identitätsbetreffende Veränderungen leicht dauerhaft destabilisiert. Unternehmen müssen sensibel sein und sollten durch Maßnahmen nicht übergriffig werden.

Gefühl bleibt, dass der Job und das Umfeld nicht zu den im Verfahren gefundenen Stärken passen?

Der „StrengthsFinder“ vermittelt den Gedanken, dass Menschen am zufriedensten und erfolgreichsten sind, wenn sie ihre Stärken einsetzen. Auf den vorhandenen Stellen sind aber viele Stärken nicht einsetzbar. Darüber hinaus verstecken sich in Ausprägungen nicht selten ungesunde Überkompensationen.

Immer neue Spezialformen, die den Coachingbegriff okkupieren, machen es schwer einzuordnen, was Coaching ist. Entscheider*innen stehen vor der nahezu unlösbaren Aufgabe, die Spreu vom Weizen zu trennen. Manche Unternehmen führen dazu schwarze und weiße Listen oder setzen auf bestimmte Ausbildungen.

Zu enge Kriterien könnten aber auch gute Coaches ausschließen. So sind vor allem auch ältere Coaches in einer ganz anderen Ausbildungslandschaft mit begrenzterer Ausbildungsauswahl groß geworden. Die neuen Ausbildungen und Masterprogramme vermitteln Kenntnisse, die sie längst haben.

Zu kurz kommen so gut wie immer Rollenreflexionen. So werden immer mehr Führungskräfte in Coaching ausgebildet, was grundsätzlich begrüßenswert wäre, wenn dabei nicht der Eindruck vermittelt würde, dass man danach „Coach“ sei. Denn Coaching als Prozessberatung steht zwangsläufig im Rollenkonflikt mit der Führungsaufgabe.

Übergriffiges Coaching

Auch den Coachees ist zunehmend unklar, was sie zu erwarten haben. Meine private Klientin Annette ist Leiterin Finanzen im Krankenhausbereich. Ihre Chefin hat ihr ein Coaching „angeboten“. Die Coachin stammt aus dem Umfeld der Chefin. Annette glaubt, dass das „Coaching“ den Zweck habe, sie weichzukochen, da sie als Kritikerin des aktuellen Kurses gelte. Ob das wirklich so ist oder letztlich nur ein Eindruck: Dem Coaching schadet schon der Verdacht, dass dahinter eine Absicht stecken könnte, die jenseits der Hilfe zur Selbsthilfe liegt.

Führungskraft als Coach? Besser nicht

Führungskräfte können in einer guten Coachingausbildung lernen, sich besser selbst zu reflektieren. Das ist sehr wertvoll. Vielen fällt es schwer, entwicklungsorientierte Gespräche zu führen oder hilfreiches Feedback zu geben. Auch offene Fragen zu stellen und den Antworten empathisch zuzuhören, ist nicht allen gegeben. Eine Coachingausbildung kann deshalb sehr hilfreich sein. Sie macht aber nicht zum Coach. Denn: Die Rolle der Führungskraft ist darauf gar nicht angelegt. Auch bei bester Beziehung ist die Führungskraft im Zweifel dem Unternehmen verpflichtet. Und dieses durchläuft unterschiedlichste Phasen, darunter immer auch Krisen und Kurskorrekturphasen. Es muss also vielmehr darum gehen, situativ und kontextbezogen angemessen und immer mit Blick auf das höhere System (Team oder Organisation) zu agieren. Vor diesem Hintergrund kann eine Führungsperson keinen Coachingprozess begleiten.

Unternehmen haben aus meiner Sicht die Pflicht, einen Rahmen zu setzen, in dem Coaching angeboten wird. Eine negative Außenwirkung hat es, wenn Weggefährten verantwortlicher Personen die Coachingrolle übernehmen wie in Annettes Fall. Coaching wird dann mit einem „Performance-Improvement-Programm“ verwechselt, auch wenn dieser Begriff nicht genannt wird.

Coaching hat durch Social Media Profil verloren

Social Media trägt zur weiteren Verwirrung bei. Jüngere Generationen sind vielfach und früh mit einem „Coaching“ konfrontiert, das sie mit dem Streben nach Sinnsuche, Selbstfindung und Erfolg koppeln. Es ist für sie oft mehr ein Event, auf dem sie Impulse suchen. Die Kopplung mit Werten jenseits der beruflichen Zielerreichung steht jedoch im Widerspruch zu dem, was gemeinhin unter Business-Coaching verstanden wird. Immer

schwerer wird die Unterscheidung, zumal auch medial vielfach als Coaching gehandelt wird, was im besten Fall als Bühnenshow durchgehen kann.

Ralf, ein weiterer Klient von mir, hat die Organisationsentwicklung eines Konzerns verantwortet. Rückblickend sagt er, dass seit der Coronazeit viele Mitarbeitende durch Coachingmaßnahmen auf einem Selbstfindungstrip gelandet sind. Jetzt, da der Konzern knallharte Sparmaßnahmen durchführt, gingen viele in die innere Kündigung. Ralf hat die Hypothese, dass dieser Rückzug extremer ist, als er es ohne diese Maßnahmen gewesen wäre, denn den Mitarbeitenden wurde etwas genommen: das Versprechen von Autonomie und Augenhöhe, von Gleichwertigkeit und Diversität. Gleichzeitig wurden klassische Themen wie das Führen von Mitarbeitendengesprächen vernachlässigt.

Heute sagt er: „Es kann nicht Aufgabe von Unternehmen sein, die Selbstfindung ihrer Mitarbeiter zu finanzieren.“ Die an sich positive Reflexion begünstigt in kritischen Lebensphasen mitunter auch die Destabilisierung. Wer einmal zu denken

beginnt, beginnt oft auch, grundsätzlicher zu zweifeln. Nicht alle können das produktiv verarbeiten.

Psychische Stabilität wird überschätzt

Darüber hinaus müssen wir uns von der Vorstellung befreien, dass in Unternehmen nur psychologisch stabile Erwachsene arbeiten. Legt man die Zahlen aus der sogenannten Ich-Entwicklung nach Jane Loevinger (Binder, 2019) zugrunde, sind weniger als die Hälfte der erwachsenen Fach- und Führungskräfte in der selbstbestimmten Phase. Oder anders betrachtet: Mehr als die Hälfte sind es nicht. Diese sind in ihrer entwicklungspsychologischen Struktur weitgehend Produkt sozialer Prägung und erleben sich selbst noch nicht als Prozess. Es fällt ihnen schwer, systemisch zu denken, was man beispielsweise daran merkt, dass sie sich nicht wirklich in andere hineinversetzen können und wollen.

Einige von ihnen sind sehr leistungsfähig. Aber sie sind das nicht in dem Sinn, dass sie auch eigene Maßstäbe und Werte internalisiert haben und

Nebenwirkungen von Coaching

Der Psychologe und Professor Carsten Schermuly (2019) hat zu den Risiken und Nebenwirkungen von Coaching geforscht. Er fand heraus, dass Coaching zu folgenden Nebenwirkungen führen kann:

- Abhängigkeit vom Coach
- Übersteigerte Selbstkritik, weil man plötzlich an sich zweifelt
- Rollenverwirrung: Der Coachee weiß nicht mehr, was seine Rolle ist, zum Beispiel als Führungskraft
- Belastung durch emotionale Themen
- Zielkonflikte, zum Beispiel wenn das Coaching bewusst macht, dass der Job nicht den eigenen Stärken und Wünschen entspricht
- Überforderung durch neue Gedanken

In seinem Artikel „The case against coaching“ betont der Amsterdamer Professor und Coachingforscher Erik de Haan (2021), dass wir uns klarmachen müssen, was wir unter „negativen Effekten“ überhaupt verstehen. Denn eine Wirkung, die für den einen negativ ist, kann für einen anderen positiv sein. Beispielsweise kann die Erkenntnis, dass die eigenen Stärken im Job nicht einsetzbar sind, für den Coachee befreiend sein, aber dem Unternehmen schaden. Ebenso kann es sein, dass Coaching kurzfristig destabilisiert, aber langfristig für persönliches Wachstum sorgt – jedoch nicht unbedingt im Sinn der Organisation. Unternehmen sollten sich dieser Effekte bewusst sein, zum Beispiel indem sie zwischen Business- und Karrierecoaching klarer unterscheiden.



ANZEIGE



Berufsverband Deutscher
Psychologinnen
und Psychologen

SEKTION
Wirtschaftspsychologie

Werden Sie Mitglied der Sektion Wirtschafts- psychologie 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



ANZEIGE



Deutsche
Psychologen
Akademie

NEU

PSYCHOLOGISCH FUNDIERTE COACHING-AUSBILDUNG

Ein Intensivprogramm
für die Managementberatung

- ✓ Evidenzbasierte Methodenvielfalt
- ✓ Praxisorientiert
- ✓ Organisationsfokussiert
- ✓ Wissenschaftlich aktuell und fundiert
- ✓ Intervention – Triadenarbeit in Peergroups

Start: 17.04.2026 | Berlin

Umfang: 12 Module – berufsbegleitend

INFORMATIONEN
UNTER



PSYCHOLOGENAKADEMIE.DE

danach entscheiden können. Sie befinden sich vielmehr in einer Art Zwischenzustand, und sie sind dabei auch anfällig für alles, was schnelle und einfache Lösungen verspricht – ohne das produktiv verarbeiten zu können.

Den wilden Hund an die Leine nehmen

Was tun? Um Coaching als Profession zu „retten“, sind manche der Meinung, es müsse eine stärkere Regulierung geben. Viele der problematischen Entwicklungen haben zudem auch mit der Nachfrage zu tun und dem fehlenden Verständnis für das, was Coaching ist und leisten kann. Die Tool- und Methodenorientierung lässt außer Acht, dass es am Ende um Fähigkeiten geht, die vor allem reflektierte Praxis brauchen.

Vielleicht wäre es sinnvoll, den Coaches nicht noch ein losgelöstes Tool beizubringen, sondern bei ihnen die Fähigkeit zur Retrospektion der eigenen Rolle und Arbeit zu stärken. Die Verantwortlichen in Unternehmen sollten wissen, was sie wollen – und was nicht. Auch das Investment in das Verständnis des Begriffs lohnt sich. Dabei ist es manchmal sinnvoll, zu den Basics zurückzukommen, bevor man noch ein neues Spezialgebiet einkauft.

ZUM WEITERLESEN:

Hofert, S. (2025). *Die Coachingfalle*. Freiburg im Breisgau: Haufe.



LITERATUR:

Binder, T. (2016). *Ich-Entwicklung für effektives Beraten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

De Haan, E. (2021). The case against coaching. *The Coaching Psychologist* 17(1), 7–13.

Dweck, C. (2017). *Selbstbild*. Piper: München.

Kabat-Zinn, J. (2016). *Gesund durch Meditation*. Knauer Leben: München

Kegan, R. & Lahey, L. L. (2016). *Everyone Culture*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Schermuly, C. C. & Graßmann, C. (2019). A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 12(1), 39–66.

DIE AUTORIN:

Svenja Hofert

Wirtschaftspsychologin (M. Sc.). Arbeitet seit mehr als 26 Jahren als Coach und Beraterin, seit 2013 bildet sie mit systemisch-psychologischem Fokus aus.

sh@svenja-hofert.de



Buchtipps



Rudolf Heltzel
Praxis der psychodynamischen Organisationsberatung
Zwischen Handwerk, Wissenschaft und Kunst

388 Seiten
Broschur • € 49,90
ISBN 978-3-8379-3421-2

Anhand von zahlreichen Fallbeispielen und Einblicken in sein Interventionsrepertoire stellt Rudolf Heltzel anschaulich dar, wie psychodynamische Beratung in der Praxis gewinnbringend umgesetzt werden kann.



Elli Kutscha
Embodiment entdecken – körperliche Ressourcen nutzen
Mit über 100 praktischen Übungen und Selbstexperimenten

236 Seiten
Broschur • € 29,90
ISBN 978-3-8379-3449-6

Elli Kutscha erklärt den Embodiment-Begriff und leitet damit die zahlreichen praktischen Übungen des Buches ein. Leser*innen werden zum Ausprobieren und Experimentieren eingeladen.



Peter Schulz
Warum wir uns verändern wollen und was uns daran hindert

220 Seiten
Broschur • € 24,90
ISBN 978-3-8379-3385-7

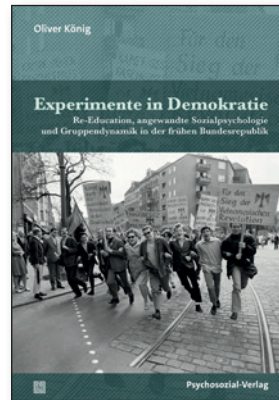
Nur wenn man Hindernis, Motivation und Erfolg als zusammengehörig begreift, kann die Selbstveränderung gelingen.



Klaus-Dieter Neander
Potenziale der Gewaltfreien Kommunikation
Verständnis aufbauen und Beziehungen stärken

ca. 250 Seiten
Broschur • € 29,90
ISBN 978-3-8379-3441-0

Klaus-Dieter Neander analysiert und vergleicht Rosenbergs vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation mit ausgewählten Kommunikationsmodellen und bietet umfangreiche Hilfen zur Öffnung des Dialogs.



Oliver König
Experimente in Demokratie
Re-Education, angewandte Sozialpsychologie und Gruppendynamik in der frühen Bundesrepublik

364 Seiten
Broschur • € 39,90
ISBN 978-3-8379-3447-2

»Während und nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelten US-Wissenschaftler Programme zur Demokratieverziehung für die Deutschen. Was dabei klappte und warum vieles davon schiefging, erklärt der Sozialpsychologe Oliver König.«

Stefan Kühn, Süddeutsche Zeitung



Vera Kattermann
Auf dem Sonnendeck der Titanic?
Nachdenken über gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit

162 Seiten
Broschur • € 22,90
ISBN 978-3-8379-3459-5

Vera Kattermann entwirft eine neue Form der gemeinschaftlichen Zukunfts- und Hoffungsarbeit, die nach dem Möglichen fragt und sich kritisch den bewussten und unbewussten Hindernissen stellt.



5 Bücher, die mich inspirieren



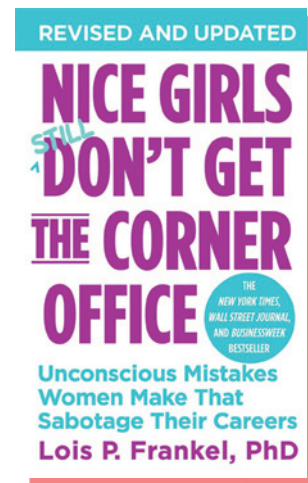
Lauren Süß

ist Wirtschaftspsychologin (M. Sc.) und psychologische Beraterin mit eigener Praxis in Düsseldorf. Sie unterstützt Führungskräfte und Teams in Phasen von Veränderung, Konflikten und Belastungssituationen. Diese fünf Bücher haben ihre Sicht auf Resilienz, Female Empowerment und psychologische Sicherheit im Berufsalltag entscheidend geprägt.



Christina Berndt:
Resilienz

Warum bewältigen manche Menschen selbst schwerste Krisen, während andere schon an kleineren Rückschlägen scheitern? Christina Berndt zeigt, dass Resilienz aus einem komplexen Zusammenspiel von genetischen Anlagen, Persönlichkeitsmerkmalen und Umweltbedingungen entsteht und sich von früher Kindheit an entwickelt. Sie beschreibt sie zugleich als dynamische Fähigkeit, die sich im Laufe des Lebens erlernen und stärken lässt. Die Autorin erläutert, welche Faktoren die psychische Widerstandskraft fördern und wie neurobiologische Mechanismen, genetische Einflüsse und epigenetische Prozesse unseren Umgang mit Stress prägen. Das Buch vermittelt wissenschaftlich fundiert, was Resilienz stärkt, ohne in Ratgeberlogik zu verfallen. Ich nutze Berndts Ansätze häufig, um Führungskräfte für die Bedeutung psychischer Widerstandskraft zu sensibilisieren und bei ihnen ein tieferes Verständnis dafür zu fördern, welche Bedingungen Stabilität in herausfordernden Situationen begünstigen.



Lois P. Frankel:
Nice Girls Don't Get the Corner Office

„Nice Girls Don't Get the Corner Office“ ist ein Klassiker der Karrierelektüre für Frauen und aktueller denn je. Lois P. Frankel beschreibt darin unbewusste Verhaltensmuster, die Frauen im Berufsleben ausbremsen, wie etwa übermäßige Bescheidenheit, Harmoniebedürfnis oder das Streben nach Anerkennung statt Einfluss. Besonders aufschlussreich ist ihr Blick darauf, wie Selbstsabotage entsteht: durch Erziehung, Rollenerwartungen und kulturelle Prägungen, die Frauen unbewusst übernehmen. Jede dieser Verhaltensweise wird praxisnah erklärt und mit konkreten Handlungsalternativen ergänzt. Leserinnen erhalten sofort umsetzbare Impulse, um ihre Stärken sichtbarer zu machen, ihre Wirkung zu verändern und berufliche Netzwerke strategisch zu nutzen. Hilfreich finde ich, dass Frankel diese unbewussten Muster nicht verurteilt, sondern Wege zeigt, sie zu verändern. Das Buch hat mich darin bestärkt, meine berufliche Rolle selbstbewusst und zugleich authentisch zu gestalten, ohne mich an überholte Erwartungen zu binden.



Amy C. Edmondson:
Die angstfreie Organisation

In „Die angstfreie Organisation“ zeigt die Harvard-Professorin und Sozialwissenschaftlerin Amy Edmondson, wie Unternehmen psychologische Sicherheit schaffen können – ein entscheidender Faktor für Innovation, Lernfähigkeit und langfristige Leistungsfähigkeit. Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Mitarbeitende Fragen stellen, Ideen teilen und Fehler eingestehen dürfen, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen. Edmondson nennt drei zentrale Prinzipien für Führungskräfte: Arbeit als Lernaufgabe rahmen, die eigene Fehlbarkeit anerkennen und Neugier durch offene Fragen fördern. Spannend finde ich, wie klar sie beschreibt, was passiert, wenn Angst – oft unbemerkt – die Kommunikation in Teams bestimmt. Viele Führungskräfte, mit denen ich arbeite, erleben genau das: Gute Ideen bleiben unausgesprochen, weil Sicherheit fehlt. Edmondsons Buch verdeutlicht, wie eng Vertrauen und Lernkultur zusammenhängen und dass Offenheit ein zentraler Bestandteil wirksamer Führung ist.



Eva Wlodarek:
Souverän ich selbst

Die Psychologin Eva Wlodarek ermutigt in „Souverän ich selbst“ dazu, eigene Stärken klarer wahrzunehmen und ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Mit praktischen Übungen, Checklisten und Tests unterstützt sie dabei, eingefahrene Denkmuster zu hinterfragen, innere Blockaden zu überwinden und sich von äußeren Erwartungen zu lösen. Das Buch gliedert sich in sechs zentrale Bereiche: freies Denken, bewusstes Fühlen, mutiges Handeln, kraftvolles Sprechen, sicheres Auftreten und klares Durchsetzen. Es ist kein reiner Karriereratgeber, sondern bietet eher einen psychologisch fundierten Leitfaden für authentisches, souveränes Auftreten. In meiner Arbeit begegne ich vielen Frauen, die vor ähnlichen Fragen stehen: Wie gelingt es, Präsenz zu zeigen, ohne sich anzupassen? Wie lässt sich Stärke leben, ohne Härte zu imitieren? Wlodareks Ansätze nutze ich, um gemeinsam zu klären, wie sich hinderliche Glaubenssätze verändern lassen, Gefühle konstruktiv genutzt werden können und in kritischen Situationen klare Grenzen möglich sind.



Lisa Feldman Barrett:
Wie Gefühle entstehen

Die Neurowissenschaftlerin Lisa Feldman Barrett zeigt anhand ihrer aktuellen Forschungsergebnisse, dass Emotionen keine starren, biologisch vorgegebenen Reaktionen sind, sondern vom Gehirn konstruiert werden. Dabei spielen Körperwahrnehmung, persönliche Erfahrungen und kulturelle Konzepte eine zentrale Rolle. Die Autorin betont, dass wir die Art und Intensität von Gefühlen aktiv beeinflussen können, zum Beispiel durch Achtsamkeit, Neubewertung und bewusste Aufmerksamkeit. Dieses Verständnis eröffnet neue Möglichkeiten, den eigenen Umgang mit Emotionen zu gestalten. Barretts Ansatz liefert wertvolle Impulse für eine moderne Führungskultur, die Emotionen nicht in Schubladen denkt, sondern sie als Ressource begreift. Auch meine Sicht auf emotionale Prozesse im Berufsalltag hat sich dadurch verändert: Gefühle sind nicht störend, sondern Informationen über Bedürfnisse und Grenzen. Ich habe erlebt, wie viel offener Zusammenarbeit wird, wenn Emotionen nicht unterdrückt, sondern verstanden werden.

ANZEIGE

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.

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 1/2026

Fluide Intelligenz – psychologische Anpassungsfähigkeit im Zeitalter von KI

Bedingungsloses Grundeinkommen – Interview mit Prof. Susann Fiedler

Best Practice: Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung

Impressum Wirtschaftspsychologie aktuell

32. Jahrgang, 2025 / Heft-Nummer 4 / 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 1/26 (Erscheinungstermin: 19.03.2026): 23. Dezember 2025
WP aktuell 2/26 (Erscheinungstermin 18.06.2026): 23. März 2026
WP aktuell 3/26 (Erscheinungstermin 17.09.2026): 29. Juni 2026
WP aktuell 4/26 (Erscheinungstermin 17.12.2026): 28. September 2026

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

Ein Jahresabo print + digital kostet 79,90€ inkl. Versandkosten, das Jahresabo digital 59,50€, das Studierenden Jahresabo digital 41,65€. Die Kosten für die Einzelhefte print betragen je 21,99€, für die Einzelhefte digital (E-Paper) je 17,99 €. 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



Bleiben Sie stets auf dem Laufenden

Bei aktuellen und unternehmensrelevanten Themen rund um die Wirtschaftspsychologie ist unser Jahresabo genau richtig für Sie!



Zum Bestellen des Jahresabonnements einfach den QR-Code scannen.



4 Ausgaben zum Vorteilspreis

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