

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

NACHHALTIGKEIT

Umweltschutz geht in Unternehmen alle an

Wie Organisationen umweltfreundliches Verhalten am Arbeitsplatz fördern können

Digitale Führung

Eine neue Studie zeigt:
Psychologisches Kapital
wirkt auch digital

KI-Kompetenzen

Wie können Organisationen
die KI-Verordnung der EU
am besten umsetzen?

Gesund arbeiten

Der enorme Nutzen einer
Gefährdungsbeurteilung
psychischer Belastung

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 Reihenabo: € 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, VII/153 Seiten, € 26,95 (DE)/€ 27,80 (AT)/
CHF 36.90, im Reihenabo: € 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 Reihenabo:
€ 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,

Organisationen stehen unter Spannung: digitale Beschleunigung, internationale Problemlagen und psychische Belastungen fordern Antworten. Es sind keine einfachen Antworten mit simplen Rezepten, sondern sie müssen der komplexen Natur des Menschen, um den es geht, gerecht werden. Daher zeigen wir in dieser Ausgabe, wie wirtschaftspsychologisches Wissen Sie und Ihr Unternehmen dabei begleiten kann.

Einer der Aspekte scheint sich im psychologischen Kapital zu zeigen: Langfristig realistisch-zuversichtlich zu kommunizieren und positive Perspektiven im Team zu kultivieren, kann als positive Aufwärtsspirale für Teams wirken. Ein Artikel dieser Ausgabe zeigt, dass wir es in der Hand haben, diese Ressourcen auch im digitalen Setting zu nutzen.

Einer der wichtigsten Trends der Digitalisierung ist die rasche Entwicklung von KI. In Organisationen rückt mit der EU-Verordnung zur künstlichen Intelligenz (AI Act) die Sicherstellung von KI-Kompetenz in den Fokus: Irgendjemand muss die KI korrekt bedienen. Der entsprechende Beitrag macht deutlich: Pflichtschulungen allein genügen nicht. Optimal wäre ein systematisches Kompetenzmanagement, das formales, selbst reguliertes und informelles Lernen verbindet. Kompetenz zeigt sich im Handeln – nicht im Zertifikat.

Auch das Thema gesundes Arbeiten verlangt Handeln. Der „Gesundheitsreport“ der Techniker Krankenkasse dokumentiert seit Jahren hohe Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen. Ein Praxisbeispiel zeigt, wie Unternehmen die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung als strategisches Instrument nutzen können, um entsprechenden Belastungen gut zu begegnen. Gesundheit entsteht nicht durch Obstkörbe und Kicker, sondern durch gut gestaltete Arbeitsbedingungen in den relevanten Facetten.



Foto: Matthias Wegner

Ludwig Andrione

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

ludwig.andrione@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Ein psychisch wenig belastender Arbeitsplatz sowie ein gestärktes psychologisches Kapital sollten dann auch auf umweltfreundliches Verhalten in Organisationen einzahlen. Doch lassen Sie sich selbst durch die zahlreichen Anregungen und Praxistipps im Titelbeitrag von Maie Stein, Clara Kühner und Hannes Zacher inspirieren, und folgen Sie der Einladung, umweltfreundliches Verhalten auch in Ihrem Unternehmenskontext zu denken!

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

Warum kommen Introvertierte am Arbeitsplatz schlecht an? Außerdem neue Studien über perfektionistische Führungskräfte und Hilfe für Trauernde.

7

Lasst sie reden!

Führungskräfte verstehen oft nicht ihre kommunikative Rolle, gerade in Change-Prozessen, kritisiert Svenja Hofert.

44

5 neue Bücher, die Sie kennen sollten

Wir stellen interessante Neuerscheinungen am Fachbuchmarkt vor.

48

Vorschau/ Impressum

Teams

8

Psychologisches Kapital in der digitalen Zusammenarbeit

Videokonferenzen sind besser als ihr Ruf. Eine aktuelle Studie zeigt: Führungskräfte können psychologisches Kapital, eine wichtige Ressource für Motivation und Leistung, auch digital an Teams übertragen.

Interview

14

„Geld darf nicht über die Teilhabe an der Gesellschaft entscheiden“

Die Psychologin Susann Fiedler wirkte an einem Pilotprojekt zum bedingungslosen Grundeinkommen mit. Im Gespräch erklärt sie, wie ein Grundeinkommen gegen gesellschaftliche Missstände helfen könnte.



Foto: Marcel Maffai

Ökologische Nachhaltigkeit

Umweltschutz geht in Unternehmen alle an

Welch katastrophale Folgen die Erderwärmung haben kann, zeigten die Extremwetterereignisse der vergangenen Jahre. Unternehmen sehen sich daher zunehmend in der Pflicht, ökologisch nachhaltiger zu werden – nicht nur aus ethischen Gründen, sondern auch um langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein zu können. Dabei müssen alle Hierarchieebenen mitziehen.



18

Wie Organisationen ökologisch nachhaltiger werden können

Die Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit ist komplex und herausfordernd. Dieser Beitrag erklärt anhand vieler Praxistipps, wo Organisationen ansetzen können.

25

„Ökologische Nachhaltigkeit kann ansteckend sein“

Wie weckt man das Umweltbewusstsein von Beschäftigten? Ein Gespräch mit den Psychologinnen Maie Stein und Clara Kühner aus dem Autor*innenteam des Titelbeitrags.

Personalentwicklung

30

KI-Kompetenzmanagement statt Pflichtschulungen

Die Betreiber von KI-Systemen müssen laut KI-Verordnung der Europäischen Union KI-Kompetenzen bei ihren Beschäftigten sicherstellen. Organisationen sollten dafür am besten ein KI-Kompetenzmanagement einführen.

Best Practice

38

Wie Unternehmen eine gesunde Arbeitsgestaltung fördern können

Wie können Unternehmen Arbeit systematisch gesund gestalten? Das Fallbeispiel eines Mittelständlers zeigt: Vor allem eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bietet dafür einen sehr guten Rahmen.

News & Trends



Extraversion macht einen besseren Eindruck

Warum werden introvertierte Mitarbeitende oft negativ beurteilt? Eine Studie im Fachmagazin „Occupational Health Science“ hat dies in drei Experimenten in den USA untersucht: Zunächst beschrieben 217 Arbeitnehmende eine extravertierte und eine introvertierte Person aus ihrem Kollegium. Die qualitative Inhaltsanalyse zeigte, dass Introvertierte seltener als warm oder kompetent dargestellt wurden als Extravertierte. Im zweiten Experiment gaben 133 Angestellte per Fragebogen an, wie ihrer Meinung nach Intro- und Extravertierte von der Gesellschaft eingeschätzt werden. Auch hier wurde vermutet, dass Introvertierten weniger Wärme und Kompetenz unterstellt wird als Extravertierten. Das dritte Experiment war mit dem zweiten identisch. Zusätzlich gaben die 299 Teilnehmenden per Fragebogen an, als wie intro- oder extravertiert sie sich selbst empfanden. Erneut wurden Introvertierte für weniger warm und kompetent gehalten, die selbst eingeschätzte Persönlichkeit der Teilnehmenden spielte dabei jedoch keine Rolle. Solche Vorurteile können sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit, Leistung und Karriere auswirken, sie sollten folglich Thema in Diversity-Trainings sein.

Quelle: Sounds of Silence: Using the Stereotype Content Model to Understand Perceptions of Introverts and Extraverts at Work (McCord, 2025), doi.org/10.1007/s41542-024-00218-7

Trauernde Mitarbeitende brauchen mehr Unterstützung

Zu trauern und gleichzeitig zu arbeiten, kann für Menschen sehr belastend sein. Um herauszufinden, wie Arbeitgeber trauernde Mitarbeitende unterstützen können, hat eine Studie im „Transdisciplinary Journal of Management“ 127 Menschen aus Nordamerika befragt, die zum Zeitpunkt eines Trauerfalls angestellt waren. Den Ergebnissen nach werden trauernde Angestellte oft weniger unterstützt als nötig: 45 Prozent der Befragten waren unzufrieden mit der Reaktion ihres Arbeitgebers, 30 Prozent registrierten keinerlei Unterstützung, nur bei 18 Prozent wurde das Arbeitspensum gesenkt, und 47 Prozent verspürten Druck, ihre Trauer zu verbergen.

Es zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Unterstützung durch das Unternehmen und der Zufriedenheit und dem Engagement der Betroffenen. Schon deshalb sind Arbeitgeber im Trauerfall zum Handeln aufgerufen. Es ist anzunehmen, dass trauernde Mitarbeitende, die Hilfe erfahren, bei Motivation, Leistung und Zufriedenheit nicht nachlassen.

Quelle: Working through Grief: Exploring the Relationship between Organizational Support on Employee Engagement, Satisfaction, and Loyalty (Hansen, 2025), tjm.scholasticahq.com/article/142164

Solidarität unter Kolleg*innen

Leisten Sie Kolleg*innen Beistand, die von der Führung schikaniert werden? Diese Entscheidung hängt laut einer Studie im „European Journal of Work and Organizational Psychology“ davon ab, ob Sie ebenfalls schikaniert werden. Im ersten Experiment lasen 932 Personen aus den USA eines von vier Szenarien, in dem sie Teil eines wenig erfolgreichen Teams waren. Von der Führungskraft erhielten sie eine E-Mail, in der Kolleg*innen oder zusätzlich sie selbst sachlich oder abwertend kritisiert wurden.

Es zeigte sich, dass abgewertete Personen anderen nur beistanden, wenn diese gleichermaßen abgewertet wurden. Wurden die Kolleg*innen jedoch glimpflicher behandelt, war die Solidarität geringer. Dasselbe Ergebnis fand man bei einer chinesischen Stichprobe mit 130 Personen.

Das dritte Experiment lief wie das erste ab, maß aber zusätzlich die Empathie, das Bindungsbedürfnis sowie das Scham- und Schuldgefühl der 591 Teilnehmenden. Den Ergebnissen nach erhöhen Empathie und Bindungsbedürfnis die Bereitschaft, schikanierten Mitarbeitenden zu helfen, Scham- und Schuldgefühle sind irrelevant. Hilfsbereitschaft entsteht offenbar vor allem durch Zusammenhalt und Mitgefühl.

Ein unterstützendes und mitfühlendes Organisationsklima kann dazu beitragen, dass die Bereitschaft zunimmt, Kolleg*innen in schwierigen Situationen zu helfen.

Quelle: When do employees help abused coworkers? It depends on their own experience with abusive supervision (Feng & Savani, 2025), doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250148

Was hilft gegen digitale Erschöpfung?

Digital Fatigue, also Erschöpfung durch langfristig hohen digitalen Konsum, birgt laut einer Literaturanalyse im Fachmagazin „Environment and Social Psychology“ beachtliche Risiken. Die Konzentration, Leistung und Schlafqualität sinken, Zynismus, kognitive Belastung und Stress steigen, das Wohlbefinden und der Arbeitsenthusiasmus nehmen ab.

Achtsamkeitsübungen, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, feste Bildschirmzeiten, Digital Detox sowie eine unterstützende und sensibilisierte Organisationskultur können negative Effekte abmildern.

Quelle: The impact of digital fatigue on employee productivity and well-being: A scoping literature review (Supriyadi et al., 2025), doi.org/10.59429/esp.v10i2.3420



Perfektionistische Führungskräfte schaden der Kreativität

Perfektionistische Führungskräfte fordern von Mitarbeitenden Höchstleistungen. Eine Studie im „Journal of Organizational Behavior“ hat nun untersucht, ob dieses Verhalten die Kreativität senkt. Im ersten Experiment riefen sich 229 Teilnehmende eine Situation in Erinnerung, in der ihre Führungskraft entweder sehr oder wenig perfektionistisch aufgetreten war, und danach eine Situation, in der die Führungskraft auf unzureichende Leistungen entweder wütend oder emotional neutral reagiert hatte. Per Fragebogen wurden die psychologische Sicherheit, die Bemühung um Kreativität und die kreative Leistung erfasst. Die statistische Analyse ergab, dass hoher Perfektionismus, gepaart mit wütendem Feedback, die psychologische Sicherheit und die Bemühung um Kreativität von Mitarbeitenden senkt, wodurch die kreative Leistung abnimmt.

Im zweiten Experiment stellte sich eine fiktive Führungskraft 119 Studierenden am Computer schriftlich entweder als hoch oder wenig perfektionistisch vor. In der ersten Aufgabe sollten sich die Teilnehmenden Bandnamen ausdenken, in der zweiten Aufgabe Ideen zur Verbesserung der universitären Lehre entwickeln. Dazwischen erhielten sie negatives Feedback (sachlich oder wütend). Passend zum ersten Experiment spürten die Versuchspersonen nach wütendem Feedback weniger psychologische Sicherheit und bemühten sich weniger um Kreativität, sodass sie in der zweiten Aufgabe weniger kreativ waren. Eine Feldstudie mit 61 Führungskräften und 296 Mitarbeitenden ergab dasselbe Muster. Gerade bei hohen Ansprüchen sollte zur Sicherung der Kreativität der Angestellten auf eine empathische, respektvolle Kommunikation geachtet werden.

Quelle: A multimethod investigation of the interpersonal effects of leader perfectionism and anger expression on employee psychological safety and creativity (Ocampo et al., 2025), doi.org/10.1002/job.2822



Lasst sie reden!

Die Rede des kanadischen Premiers Mark Carney in Davos hat die Welt berührt. Sie ist auch ein Lehrstück für alle, die in Unternehmen Veränderung ermöglichen oder begleiten. Denn der Erfolg dieser Rede zeigt etwas, was in Organisationen systematisch unterschätzt wird: die psychologische Wirkung von Veränderungssprache.

Wenn ich Führungskräfte reden höre, schlage ich oft die Hände über dem Kopf zusammen. Sie verstehen nicht, dass sie eine kommunikative Rolle haben. Unvergessen die beiden Geschäftsführer, die ihrer Belegschaft den Change mit dem eigenen Wunsch nach mehr Freizeit und Golfspielen erklärten. Den Mitarbeitenden klebt das Bild nun im Kopf.

Schlechte Reden sind mindestens so dramatisch wie als Strategie verkaufte Pläne. Sie zeigen auf das Dysfunktionale. Strategien werden erklärt, Transformationen angekündigt, Programme ausgerollt. Und doch bleibt Wirkung aus. Nicht weil die Inhalte falsch wären, sondern weil Sprache oft nur informativ gedacht wird – nicht psychologisch.

Carney macht vor, was in Change-Prozessen selten gelingt. Er spricht nicht lauter als andere, er vereinfacht nicht aggressiv, er emotionalisiert nicht billig. Stattdessen verändert er den Bezugsrahmen, versetzt den Blick. Er benennt Realität, ohne zu beschämen. Er spricht Widersprüche aus, ohne zu polarisieren. Und genau dadurch berührt er so.

In Organisationen passiert häufig das Gegenteil. Führungskräfte reden, um zu beruhigen. Oder um zu

überzeugen. Oder um Widerstand „abzuholen“. Was dabei übersehen wird: Worte stabilisieren oder destabilisieren Systeme. Sie halten Fiktionen aufrecht – oder machen sie geschickt mit Blick auf die menschliche Psyche und Gruppendynamiken sichtbar.

Im Letzteren liegt unterschätzte Veränderungskraft. Die Geschäftsführerin, die so offen und ehrlich über ihre Fehler sprach, dass die Mitarbeitenden berührt waren, schaffte am Ende den Turnaround, und das nicht nur finanziell. Der Schlüssel lag im Commitment zu notwendigen Einschnitten.

Carneys Rede zeigt noch etwas, was im Change oft fehlt: den bewussten Bezug auf Stärke. Viele Veränderungskommunikationen fokussieren Defizite, Krisen, Bedrohungen. Das erzeugt Aufmerksamkeit, aber keine nachhaltige Bewegung. Ohne erlebte Ressourcen gibt es keine Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen.

Sprache ist kein Begleitmedium von Veränderung. Sie ist das Medium selbst. Wer Change führen will, muss nicht nur entscheiden, was gesagt wird, sondern auch wie, wann und mit welcher psychologischen Wirkung.

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



Psychologisches Kapital in der digitalen Zusammenarbeit

Videokonferenzen prägen heute den Arbeitsalltag. Doch können Führungskräfte auch über den Bildschirm Motivation und Zuversicht an ihre Teammitglieder vermitteln? Eine aktuelle Studie zeigt: Ja, psychologisches Kapital, eine wichtige Ressource für Motivation und Leistung, wirkt auch bei digitaler Interaktion. Aus den Studienergebnissen lassen sich wertvolle Implikationen für die Praxis in Unternehmen ableiten.

Die Positive Psychologie findet vermehrt Einzug in die wirtschaftspsychologische Forschung und stößt auch auf zunehmendes Interesse in der Praxis. Die Idee, dass persönliche Ressourcen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden nehmen können und sich dies wiederum positiv auf die ganze Organisation auswirkt, ist dabei für Forschende und Praktiker*innen gleichermaßen interessant. Persönliche Ressourcen umfassen das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, mit Schwierigkeiten umzugehen und diese zu meistern. Insbesondere psychologisches Kapital (kurz PsyCap), ein übergeordnetes Konstrukt, das mehrere persönliche Ressourcen beinhaltet, findet in der Forschung große Aufmerksamkeit. Studien zeigen, dass sich PsyCap unter anderem positiv auf die Arbeitsleistung, das organisationale Commitment und das allgemeine Wohlbefinden auswirken kann (Avey et al., 2011). Somit ist es auch für Unternehmen erstrebenswert, das PsyCap ihrer Belegschaft zu fördern.

Psychologisches Kapital

Gemäß Luthans et al. (2015) besteht PsyCap aus vier Komponenten:

- 1 **Selbstwirksamkeit:** das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. („Ich schaffe das.“)
- 2 **Optimismus:** die Erwartung, dass die eigene Zukunft positiv verläuft. („Es wird gut ausgehen.“)
- 3 **Hoffnung:** das Festhalten an Zielen und das Anpassen von Wegen zur Zielerreichung, wenn nötig. („Ich finde Wege zum Ziel.“)
- 4 **Resilienz:** die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sich von diesen zu erholen. („Ich stehe Krisen durch.“)

Das Besondere im Vergleich zu anderen Konstrukten der Positiven Psychologie ist dabei, dass sich die vier positiven Komponenten gegenseitig verstärken können und es zu Aufwärtsspiralen kommen kann, die dazu führen, dass Menschen mit hohem PsyCap deutlich positivere Emotionen erleben, was wiederum dazu führt, dass sich die vier Ressourcen nochmal verstärken (Kuhlmann & Süß, 2024). Wer zum Beispiel optimistisch an eine Aufgabe geht, traut sich mehr zu und bleibt eher dran. Erreichte Ziele lösen wiederum Freude und Stolz aus, was die eigene Zuversicht und Widerstandskraft weiter stärkt. So entsteht die bereits erwähnte positive Aufwärtsspirale, die sowohl den einzelnen Mitarbeitenden als auch der gesamten Organisation zugutekommt.

Psychologisches Kapital in der Führungsinteraktion

Aus organisationaler Sicht ist besonders der Aspekt interessant, dass PsyCap eine erlernbare Komponente hat und als „state-like“ (das heißt veränderbar und durch gezielte Maßnahmen entwickelbar) eingestuft wird. In diesem Zusammenhang zeigen verschiedene Studien, dass PsyCap von Führungskräften auf Mitarbeitende übertragen werden kann (siehe z. B. Avey et al., 2011; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Dadurch gewinnt das Thema im Kontext Personalführung an Bedeutung und kann gezielt von Führungskräften gefördert werden, um die genannten Vorteile in ihrem Team zu erzielen.

Wie wird psychologisches Kapital übertragen?

PsyCap wirkt nicht nur auf das eigene Denken und Handeln, es kann auch auf andere überspringen. Aber wie genau funktioniert diese Übertragung?

Die Forschung gibt Grund zur Annahme, dass PsyCap wie eine Art „emotionale Ansteckung“ von Person zu Person weitergegeben werden kann. Der Mechanismus der Übertragung funktioniert über zwei Wege: Zum einen nehmen Menschen unbewusst die Körpersprache, Mimik und den Tonfall anderer Menschen wahr und ahmen diese nach. Wenn eine Führungskraft selbstbewusst auftritt, entspannt wirkt und optimistisch spricht, übernehmen Mitarbeitende automatisch Teile dieser Haltung. Zum anderen verarbeiten Menschen bewusst die Botschaften, die andere vermitteln (Rego et al., 2019). Hören sie regelmäßig von Erfolgen und Lösungsansätzen, beginnen sie selbst, ähnlich zu denken.

Konkret zeigt sich die Übertragung in alltäglichen Situationen: Eine Führungskraft, die bei Problemen ruhig bleibt und Vertrauen in die Lösungsfähigkeit des Teams ausdrückt („wir haben schon schwierigere Situationen gemeistert“), stärkt die Zuversicht der Mitarbeitenden. Teammitglieder, die Rückschläge als Lernchancen betrachten und offen über ihre Erfolgsstrategien sprechen, ermutigen andere, ebenfalls resilient zu handeln. Selbst die Art, wie jemand von zukünftigen Projekten spricht – mit Begeisterung oder Skepsis –, beeinflusst die Einstellung der Zuhörenden. Entscheidend für die Wirksamkeit ist die Beständigkeit. Wenn Führungskräfte und Teammitglieder kontinuierlich Optimismus, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und lösungsorientiertes Denken vorleben, entsteht eine positive Grundstimmung, die sich verstärkt. Teammitglieder beginnen, diese Haltung zu verinnerlichen und selbst auszustrahlen. So kann ein sich selbst verstärkender Kreislauf positiver Energie im Team entstehen (Rego et al., 2019).

Lässt sich psychologisches Kapital auch in Videokonferenzen übertragen?

Die Media-Richness-Theorie geht davon aus, dass sich verschiedene Kommunikationskanäle unterschiedlich gut dafür eignen, Informationen und Emotionen zu übertragen (Ishii et al., 2019). Je nach Medium variiert die „Reichhaltigkeit“: Während im

persönlichen Kontakt das volle Spektrum nonverbaler Signale zur Verfügung steht, werden in der digitalen Kommunikation, etwa in Chats oder reinen Audiokonferenzen, Gestik und Mimik nicht oder nur reduziert übermittelt. Dies lässt vermuten, dass die Übertragung von PsyCap im Rahmen digitaler Kommunikation nicht so effektiv funktioniert wie im Rahmen nicht digitaler Kommunikation.

In einer aktuellen experimentellen Studie (Kuhlmann & Klingenberg, 2025) wurde untersucht, wie sich verschiedene Kommunikationssettings auf die Übertragung des PsyCap auswirken: Macht es für die Übertragung einen Unterschied, ob sie face to face, in einer Videokonferenz mit eingeschalteter Kamera oder in einer Videokonferenz mit ausgeschalteter Kamera stattfindet? Überraschenderweise zeigte sich, dass das Setting keinen Unterschied macht. Selbst in der Situation mit ausgeschalteter Kamera, in der nur die Stimme übertragen wurde, war die PsyCap-Übertragung genauso stark wie im persönlichen Kontakt. Zudem konnte festgestellt werden, dass neben Führungskräften auch Teammitglieder PsyCap an andere Teammitglieder übertragen konnten. Das PsyCap der Teilnehmenden stieg in allen drei Settings gleichermaßen an, egal, ob sie mit positiv eingestellten Führungskräften oder mit Teammitgliedern interagierten.

Der Aufbau der Studie

Für die Studie wurden verschiedene Szenarien (sogenannte Vignetten) in Form von Videos mit Schauspieler*innen erstellt, die den Teilnehmenden präsentiert wurden. Die Videos zeigen ein typisches Teammeeting, wie es in jedem Unternehmen stattfinden könnte. Konkret geht es in dem Meeting darum, dass eine Führungskraft ihrem Team von einem unternehmensinternen Ideenwettbewerb berichtet, an dem das Team teilnehmen wird, und eine Einschätzung der Erfolgchancen vornimmt. Die Teammitglieder reagieren darauf und geben wiederum ihre Einschätzung der Erfolgchancen ab.

Dabei wurden die Einschätzungen der Erfolgsaussichten, die von der Führungskraft und den Teammitgliedern vermittelt werden, systematisch verändert: So reagiert die Führungskraft in einer Version optimistisch („ich bin überzeugt, dass wir das schaffen“) und in einer anderen zurückhaltend („ich bin nicht sicher, ob wir das hinbekommen“). Die Teammitglieder zeigen sich entsprechend hoffnungsvoll („wir finden immer einen Weg“) oder pessimistisch („das wird schwierig für uns“). Jedes Szenario wurde zusätzlich in drei unterschiedlichen Formaten gedreht: als persönliches Meeting, als Videokonferenz mit Kameras und als Audiokonferenz ohne Bild. Nach einer gründlichen Validierung durch Expert*inneninterviews und Vorstudien nahmen 370 berufstätige Personen online teil. Jede Person sah per Zufallsprinzip eine der zwölf möglichen Videovariationen und füllte anschließend Fragebögen zu ihrem eigenen PsyCap aus. Zusätzliche Fragen prüften, wie realitätsnah die Szenarien wahrgenommen wurden und ob sie verständlich waren.

Durch diesen experimentellen Aufbau konnten die Forschenden isoliert betrachten, welche Faktoren entscheidend für die PsyCap-Übertragung sind. Zwar gibt die Studie aufgrund des künstlichen Settings nur bedingt Auskunft über eine (dauerhafte) Führungs- beziehungsweise Teamdynamik, die Forschenden haben aber trotzdem Grund zur Annahme, dass der grundsätzliche Mechanismus hinter der PsyCap-Übertragung durch das Studiendesign nachgestellt werden konnte.

Was Unternehmen daraus lernen können

Die Studienergebnisse bieten wichtige Impulse für die Führungspraxis in der digitalen Arbeitswelt. Einschränkend muss zwar gesagt werden, dass das Studiendesign – eine experimentelle Studie – die Realität simuliert und es weitere Forschung braucht, um die Übertragung von PsyCap im Rahmen digitaler Kommunikation besser zu verstehen,

allerdings lassen sich auf Basis der Ergebnisse fünf wesentliche Erkenntnisse für die Praxis ableiten:

1. PsyCap lässt sich übertragen

PsyCap kann sich grundsätzlich zwischen Organisationsmitgliedern übertragen lassen. Dies geschieht nicht von heute auf morgen, es benötigt Zeit. Für eine besonders nachhaltige Stärkung sollte das PsyCap dauerhaft und konstant von innen nach außen getragen beziehungsweise gelebt werden. Dies kann zu Beginn ein langwieriger Prozess sein, allerdings kann bei dauerhafter Anwendung eine Dynamik wie eine Lawine entstehen. Rollen zunächst nur einzelne wenige Schneebälle, kann am Ende etwas Großes in Gang gesetzt werden.

Die Vorteile von PsyCap für Organisationen sind vielfältig. So belegen Studien positive Effekte auf die Motivation und Produktivität sowie eine Reduktion von Burn-out und Kündigungsabsichten (Loghman et al., 2023; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Der gezielte Aufwand zur Förderung von PsyCap lohnt sich also. Konkret bedeutet dies für den Arbeitsalltag: Führungskräfte und Mitarbeitende können bewusst kleine Gewohnheiten entwickeln, die PsyCap fördern. Dazu gehört, regelmäßig auch über kleine Erfolge zu sprechen, bei Problemen zunächst nach Lösungsideen zu fragen, statt nur Schwierigkeiten zu betonen, und Rückschläge als Lernchancen zu framen. Auch die bewusste Verwendung einer zuversichtlichen Sprache und das Teilen von eigenen Bewältigungsstrategien können das PsyCap nachhaltig stärken.

2. Positive Botschaften im digitalen Raum zu verbreiten, lohnt sich

Viele Führungskräfte und Mitarbeitende machen sich wenig Gedanken darüber, wie sie in Videokonferenzen wirken. Als diese Konferenzen insbesondere infolge der Corona-Pandemie erheblich zunahmen, beschäftigten sich Unternehmen und Führungskräfte mit der Frage, wie man diese gestalten muss. Mittlerweile hat sich ein Standard etabliert, der selten hinterfragt wird.

Die Erkenntnisse der Studie bieten Anlass dafür, das eigene Wirken und die Gestaltung von Videokonferenzen wieder stärker zu reflektieren und insbesondere Raum für positive Emotionen zu bieten. Gegenseitiges Feedback und Gespräche darüber, wie man im digitalen Raum wahrgenommen wird, können helfen, voneinander zu lernen und sich auf die gegenseitigen Bedürfnisse einzustellen. Mögliche geringe Emotionalität in Videocalls sollte nicht als selbstverständlich hingenommen werden, vielmehr sollten sich Führungskräfte die Frage stellen, wie es ihnen gelingen kann, eine ähnliche Stimmung zu schaffen, wie man sie aus nicht digitalen Meetings kennt. In diesen ist die Stimmung meist ohne größere bewusste Steuerung ausgelassener, was sich vermutlich aus der Natürlichkeit dieser Meetings ergibt. Da diese Natürlichkeit fehlt, bedarf es einer gezielteren Steuerung von Stimmung und Emotionen.

3. Das Team kann als Verstärker genutzt werden

Führungskräfte sind nicht allein in der Verantwortung, wenn es um die Stimmung im Team geht. Es gibt Grund zur Annahme, dass Teammitglieder andere mit ihrem PsyCap anstecken können. Daher sollte der Fokus nicht nur auf Führungsinteraktionen liegen, sondern PsyCap als Gesamtaufgabe für Teams und Organisationen verstanden werden. Mitarbeitende bekommen viel mehr von den Führungssituationen der anderen mit, als Führungskräften manchmal bewusst ist. So fangen Mitarbeitende die Stimmung ihrer Kolleg*innen meist als Erste ein. Gerade negative Erlebnisse werden dann schnell weitergetragen. Ein Bewusstsein darüber, dass die Verbreitung von Emotionen auch indirekt bei anderen Teammitgliedern landet, kann dabei helfen, eine grundsätzliche positive Energie bewusst in das Team zu tragen.

4. Die Kamera ist nicht in jeder Situation nötig

In der Diskussion um Videocalls geht es immer wieder um die Frage, ob alle Teilnehmenden die Kamera anschalten sollen oder nicht. Die Studie gibt keinen Grund zur Annahme, dass eine angeschaltete Kamera mit Blick auf die Übertragung von Emoti-

onen einen Vorteil bietet. Allerdings gibt es andere gute Gründe dafür, Kameras anzuschalten: Man ist dadurch in der Lage, über Mimik und Gestik von anderen zu erkennen, ob Inhalte grundsätzlich verstanden wurden. Es empfiehlt sich, gemeinsam im Team über Pro- und Kontra-Argumente zu sprechen und klare Regeln für den Umgang mit Kameras zu vereinbaren. Wenn technische Einschränkungen oder ein Unwohlsein vor der Kamera bestehen, sollte abgewogen werden, ob das Bedürfnis nach Sichtbarkeit tatsächlich höher zu gewichten ist als die individuellen Rahmenbedingungen. Eine Diskussion und die Festlegung von Regeln in der Gruppe können die Akzeptanz erhöhen.

5. Psychologisches Kapital kann Teil einer Unternehmensstrategie sein

Da PsyCap langfristig wirkt und durch ständiges Kultivieren wächst (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Rego et al., 2019), sollte es Teil von Unternehmenszielen sein und durch strategische Maßnahmen gefördert werden, wenn man die Vorteile aus Unternehmenssicht ernsthaft erreichen möchte. Dazu sollten sich Unternehmen im Ganzen und einzelne Einheiten die Fragen stellen: In welche Bereiche lässt sich PsyCap integrieren? Was ist nötig, um das PsyCap zu erhöhen? Wie lässt es sich in die tägliche Arbeit und die Kommunikation integrieren? Um die Erfolge zu messen, können Kennzahlen entwickelt werden, für die die Zufriedenheit der Belegschaft, positive Emotionen oder auch die Arbeitsunfähigkeitstage herangezogen werden. An dieser Stelle gilt es, erneut zu erwähnen, dass es sich um langfristige Ziele handelt und Erfolge Zeit brauchen.

Fazit

Die Forschungsergebnisse zeigen: PsyCap ist ein wertvolles Instrument für Unternehmen, das auch in der digitalen Arbeitswelt seine Wirkung entfaltet. Die vier Komponenten – Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz – lassen sich sowohl von Führungskräften als auch von Team-

mitgliedern erfolgreich auf andere übertragen, unabhängig davon, ob die Zusammenarbeit persönlich oder virtuell stattfindet.

Entscheidend für den Erfolg ist jedoch eine strategische Herangehensweise: PsyCap entwickelt sich nicht durch gelegentliche Motivationsprüche oder einzelne Trainingsmaßnahmen, sondern durch konsequente, langfristige Kultivierung im Arbeitsalltag. Wenn Organisationen die vier Komponenten systematisch stärken und eine Kultur der positiven Verstärkung etablieren, entstehen Aufwärtsspiralen, die sowohl einzelne Mitarbeitende als auch ganze Teams und somit die Organisation stärken. Der Artikel liefert verschiedene Ansätze für Unternehmen, wie man das PsyCap grundsätzlich fördern kann, weitere Forschung ist aber nötig, um gezieltere Maßnahmen für Unternehmen zu entwickeln und empirisch zu testen.

An experimental analysis of transmission effects in virtual and non-virtual settings. *Computers in Human Behavior Reports*, 18, 100622. doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100622

Loghman, S., Quinn, M., Dawkins, S., Woods, M., Om Sharma, S. & Scott, J. (2023). A Comprehensive Meta-Analyses of the Nomological Network of Psychological Capital (PsyCap). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 108–128. doi.org/10.1177/15480518221107998

Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339–366. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.

Rego, A., Yam, K. C., Owens, B. P., Story, J. S. P., Pina e Cunha, M., Bluhm, D. & Lopes, M. P. (2019). Conveyed Leader PsyCap Predicting Leader Effectiveness Through Positive Energizing. *Journal of Management*, 45(4), 1689–1712. doi.org/10.1177/0149206317733510

LITERATUR:

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. doi.org/10.1002/hrdq.20070

Ishii, K., Lyons, M. M. & Carr, S. A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 124–131. doi.org/10.1002/hbe2.138

Kuhlmann, R. & Süß, S. (2024). The dynamic interplay of job characteristics and psychological capital with employee health: A longitudinal analysis of reciprocal effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(1), 14–29. doi.org/10.1037/ocp0000368

Kuhlmann, R. & Klingenberg, I. (2025). The impact of leader and team PsyCap on employees' individual PsyCap:

DIE AUTOR*INNEN:

Dr. Rebekka Kuhlmann

Psychologin und Wirtschaftswissenschaftlerin. Forscht an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (HHU) zu den Bereichen Wohlbefinden am Arbeitsplatz, persönliche Ressourcen und psychologisches Kapital.

Rebekka.Kuhlmann@hhu.de




Dr. Ingo Klingenberg

Arbeits-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler. Forscht an der HHU Düsseldorf zu den Bereichen Arbeit und Gesundheit.

Ingo.Klingenberg@hhu.de





**„Geld darf nicht über
die Teilhabe an der Gesell-
schaft entscheiden“**

Monatlich 1.200 Euro steuerfrei? Was zu schön klingt, um wahr zu sein, war für die Teilnehmenden eines Pilotprojekts zum bedingungslosen Grundeinkommen drei Jahre lang Realität. Die Psychologin Susann Fiedler von der Universität Wien wirkte an dem Projekt mit. In unserem Gespräch erklärt sie, warum Geld glücklich macht und wie ein Grundeinkommen gesellschaftliche Probleme reduzieren könnte.

Frau Fiedler, was waren Ziel und Hintergrund des Pilotprojekts zum bedingungslosen Grundeinkommen?

Das Pilotprojekt haben Wissenschaftler*innen gemeinsam mit dem Verein „Mein Grundeinkommen“ durchgeführt. Von 2021 bis 2024 erhielten 122 zufällig ausgewählte Menschen monatlich 1.200 Euro steuerfrei, wodurch sich ihr Einkommen um 46 bis 110 Prozent erhöhte. Zudem gab es eine möglichst ähnlich zusammengesetzte Vergleichsgruppe, die kein Geld erhielt. Alle sechs Monate füllten die Teilnehmenden Fragebögen aus und nahmen an Experimenten teil.

Der Verein Mein Grundeinkommen finanzierte bereits vor unserer Studie mithilfe von Spendengeldern mehr als 1.000 Grundeinkommen. Mit unserem randomisierten, kontrollierten experimentellen Design haben wir dies wissenschaftlich begleitet, um zu testen, wie sich das bedingungslose Grundeinkommen tatsächlich auswirkt. Unser Ziel war, wissenschaftliche Objektivität in eine Debatte zu bringen, die oft von stereotypen Vorstellungen geprägt ist: Während die Befürworter*innen behaupten, das Grundeinkommen mache alle zu besseren Menschen, befürchten die Gegner*innen grenzenlose Faulheit.

Wie gingen die Teilnehmenden mit dem Grundeinkommen um?

Sie haben es sehr reflektiert und vielseitig eingesetzt. Im Durchschnitt wurde rund ein Drittel des monatlichen Transfers zur späteren Absicherung gespart, sieben bis acht Prozent wurden für Familie und Freund*innen ausgegeben oder gespendet. Der Rest verfiel auf Konsumartikel und besondere Ausgaben, zum Beispiel neue Kleidungsstücke oder eine Reise.

Wie wirkte sich das Grundeinkommen auf das Wohlbefinden aus?

Wir haben anhand von Fragebogendaten festgestellt, dass Menschen hinsichtlich ihres Stressempfindens und Sinnhaftigkeitsgefühls sowie ihrer Lebenszufriedenheit und Depressivität im Vergleich zur Kontrollgruppe sehr von dem bedingungslosen Grundeinkommen profitierten. Sie empfanden mehr Selbstwirksamkeit, Autonomie und Entscheidungsfreiheit, die Arbeitszufriedenheit stieg leicht an, die allgemeine Lebenszufriedenheit erhöhte sich um 0,4 Standardabweichungen, das Stressempfinden und die Depressivität sanken um 0,3 Standardabweichungen. Außerdem nahmen Menschen mehr an sozialen Aktivitäten teil, konnten beim Einladen von Freund*innen großzügiger sein und verbrachten 1,3 Stunden pro Woche mehr als die Kontrollgruppe mit Freund*innen und ihrem sozialen Umfeld.

In der ersten Follow-up-Studie sechs Monate nach Projektende waren diese Effekte weiterhin vorhanden und erreichten noch etwa 80 Prozent ihrer ursprünglichen Stärke. Wir sind sehr gespannt, ob das auch nach anderthalb Jahren der Fall sein wird. Die Erhebung läuft gerade.

Haben Sie auch negative Effekte gefunden?

Nein. Auch der von vielen befürchtete Fall, dass die Menschen aufhören zu arbeiten, trat nicht ein, obwohl 1.200 Euro für manche sehr viel Geld waren. Stattdessen wechselten einige ihren Job, drei Prozent begannen eine neue Ausbildung oder eine Weiterbildung. Das finde ich sehr spannend, weil sie dies vermutlich schon die ganze Zeit hätten machen wollen, wäre die finanzielle Sicherheit da gewesen.

Interessanterweise war die Anzahl der Jobwechsel in beiden Gruppen gleich groß. Allerdings haben

„Ein bedingungsloses Grundeinkommen verändert das Machtgefüge zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden.“

wir festgestellt, dass die Arbeitszufriedenheit nach einem Wechsel in der Grundeinkommensgruppe stärker zunahm. Daraus schließen wir, dass die Grundeinkommensempfänger*innen Jobs wählten, die besser zu ihnen passten. Dafür spricht auch, dass viele Teilnehmenden berichteten, zum ersten Mal darüber nachgedacht zu haben, was sie machen wollen.

Gab es auch Auswirkungen auf das soziale Umfeld?

Das konnten wir leider nicht erheben, denn wir hatten das Umfeld bewusst ausgeklammert, um zu sehen, was das Geld mit dem einzelnen Menschen macht. Daher nahmen nur Menschen an der Studie teil, die zu Projektbeginn in Einzelhaushalten lebten und keine abhängigen Kinder hatten. Schließlich ist anzunehmen, dass eine Person mit fünf Kindern ein Grundeinkommen anders einsetzt als eine allein lebende Person. Zudem ist die Gruppe der alleinstehenden jungen Berufstätigen besonders relevant, da diese für den Arbeitsmarkt in Deutschland essenziell ist und durch ein bedingungsloses Grundeinkommen nicht wegbrechen sollte.

Was unterscheidet ein bedingungsloses Grundeinkommen von sonstigen Sozialleistungen?

Der wichtigste Unterschied ist die Bedingungslosigkeit. Während es bei traditionellen Sozialleistungen oft zu Stress, Stigmatisierung und Rechtfertigungsdruck kommt, berichten Empfänger*innen eines bedingungslosen Grundeinkommens, dass sie ihre Würde und Selbstwirksamkeit behalten, weil sie sich nicht durch Bedarfsprüfungen und Kontrollen quälen müssen.

Ein bedingungsloses Grundeinkommen schafft für alle eine neue Basis. Menschen mit hohem Einkommen zahlen das Geld am Ende des Monats durch ihre Steuern wieder zurück, wohingegen bei anderen deutlich mehr vom Grundeinkommen hängen bleibt. Die Devise ist, dass alle das leisten, was sie leisten können, und dass sie darin von der Allgemeinheit unterstützt werden, weil man daran glaubt, dass sie mit dem Geld etwas Sinnvolles machen.

Was ist mit der häufigen Kritik, dass ein bedingungsloses Grundeinkommen Menschen vom Arbeiten, insbesondere in harten Jobs wie der Krankenpflege, abhalten werde?

Die Daten sprechen dagegen. Obwohl es auch in unserer Stichprobe Angestellte aus Branchen mit niedrigem Einkommen oder schlechten Arbeitsbedingungen gab, fiel die Beschäftigungsquote nicht ab. Allerdings wissen wir nicht, ob die Menschen ihre Jobs auch behalten hätten, wäre ihnen das Geld nicht nur drei Jahre, sondern lebenslang ausbezahlt worden.

Meiner Meinung nach liegt das Problem jedoch woanders: Sollten wir als Gesellschaft nicht bereit sein, für anstrengende und fordernde Jobs entsprechend zu bezahlen und so die Unattraktivität auszugleichen? Aus meiner Sicht ist das Gehalt der Hebel, wenn wir mehr Menschen in pflegende und ähnlich fordernde Berufe bringen wollen.

Es geht also um den generellen Wert von bestimmten Jobs in der Gesellschaft?

Definitiv. Ein bedingungsloses Grundeinkommen verändert das Machtgefüge zwischen Arbeitgebern

und Arbeitnehmenden, weil Letztere dank des kleinen finanziellen Polsters auf gewisse Standards Anspruch erheben können. Zudem gewinnt die Funktion der Sinnstiftung und sozialen Einbindung durch Arbeit an Stellenwert. Genau an diesen Schrauben können Arbeitgeber drehen: Jeder Job lässt sich mit Sinnhaftigkeit füllen, bisher fehlte bloß der Wille dazu, weil das Geld einen größeren Stellenwert hat. Ein Umdenken ist notwendig, allein schon wegen des Fachkräftemangels.

Ein bedingungsloses Grundeinkommen könnte also soziale Gleichheit fördern. Warum ist das aus psychologischer Sicht sinnvoll?

Ungleichheit schadet der mentalen Gesundheit, der Produktivität und dem Fairnessempfinden und geht mit erhöhter Kriminalität einher. Über solche Kosten von sozialer Ungleichheit schauen wir als Gesellschaft gerne hinweg. Darüber hinaus ist es nicht so, dass sich Arbeit nicht mehr lohnt, wenn wir Ungleichheit durch ein bedingungsloses Grundeinkommen substanziell reduzieren, denn wer möchte mit nur 1.200 Euro auskommen müssen? Hinzu kommt, dass ein Grundeinkommen die Kaufkraft und Möglichkeit zur gesellschaftlichen Teilhabe verbessert. Alle sollten sich gesunde Ernährung, sportliche Betätigung und öffentliche Verkehrsmittel leisten können. Geld darf nicht über die Teilhabe an der Gesellschaft entscheiden.

Was ist wichtig, damit möglichst viele Menschen die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens akzeptieren?

Zur Finanzierungsfrage kann man auf der Website von Mein Grundeinkommen mit einem Simulationsrechner verschiedene Optionen durchspielen, zum Beispiel die Finanzierung über eine CO₂-Steuer oder eine höhere Erbschaftssteuer. Natürlich ist es immer problematisch, Menschen etwas wegzunehmen, denn Verluste schmerzen laut der Prospect Theory mehr, als Gewinne derselben Summe Freude bereiten, weshalb viele eine Umverteilung von Geldern als ungerecht empfinden. Man kann sich Ungerechtigkeit auf vielerlei Wegen reinholen.

Wichtig sind daher immer Transparenz, Fairness und klare Entscheidungsregeln, nach denen Geld verteilt wird.

Was ist Ihr Fazit: Macht Geld glücklich?

Definitiv. Zumindest gilt das für unsere Stichprobe aus dem Niedriglohnbereich. Die Menschen legen viel Wert auf finanzielle Sicherheit. Mittlerweile wissen wir auch, dass die Berechnungen in Daniel Kahnemans und Angus Deatons Studie von 2010, der zufolge es für die Zufriedenheit ab etwa 75.000 US-Dollar keinen Unterschied mehr macht, ob man noch mehr Geld bekommt, nicht korrekt waren. In einem Nachfolgepaper von 2023 zeigt Kahnemann mit Matthew Killingsworth und Barbara Mellers, dass Geld die Lebenszufriedenheit durchaus immer weiter steigern kann. Natürlich gibt es Menschen, für die Geld keinen Unterschied macht, zum Beispiel wenn sich ihre Probleme durch Geld nicht lösen lassen. Aber vieles kann man mit Geld eben schon erreichen, und sei es, ohne finanzielle Sorgen ins Kino gehen oder den kaputten Kühlschrank ohne Probleme ersetzen zu können. Geld macht glücklich, weil es Sicherheit und Handlungsspielraum gibt.

Das Gespräch führte Isabelle Bock.


WIR SPRACHEN MIT: 

Prof. Dr. Susann Fiedler

Psychologin. Professorin am Institute for Cognition and Behavior der Wirtschaftsuniversität Wien. 2014 bis 2022 leitete sie eine Forschungsgruppe am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern.

susann.fiedler@wu.ac.at





**Wie Organisationen
ökologisch nachhaltiger
werden können**

Wie können Unternehmen zum Umwelt- und Klimaschutz beitragen? Diese Frage drängt nicht nur aus ethischen Gründen, für Unternehmen ist ökologische Nachhaltigkeit inzwischen auch ein strategischer Erfolgsfaktor. Dabei sind alle Hierarchieebenen gefragt. Doch wie fördert man umweltfreundliches Verhalten bei Mitarbeitenden, welche Rolle spielen Führungskräfte, und was sollten Teams tun? Dieser Beitrag bietet Praxistipps.

Wirtschaftliche Aktivitäten tragen erheblich zur Umweltzerstörung bei, indem sie Treibhausgasemissionen verursachen, natürliche Ressourcen wie Wasser und Rohstoffe erschöpfen und die Verschmutzung von Wasser, Luft und Böden verursachen (Kühner & Amel, 2026). Unternehmen stehen daher zunehmend unter Druck, ökologisch nachhaltiger zu werden – nicht nur aus ethischen Gründen, sondern auch um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Gesunde Ökosysteme sind die Grundlage wirtschaftlicher Aktivitäten: Extremwetterereignisse, Engpässe bei Ressourcen oder Verschlechterungen der Lebensgrundlagen können die Aktivitäten von Unternehmen massiv beeinträchtigen. Gleichzeitig erwarten Kund*innen, Investor*innen und Mitarbeitende zunehmend, dass sich Unternehmen für die Umwelt einsetzen. Aus diesen Gründen ist organisationale ökologische Nachhaltigkeit mittlerweile auch ein strategischer Erfolgsfaktor.

Vor diesem Hintergrund hat die Wissenschaft in den vergangenen Jahren verstärkt untersucht, wie Organisationen ökologisch nachhaltiger werden können (Unsworth et al., 2021). Neben politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist dabei das umweltfreundliche Verhalten von Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen ein zentraler Ansatzpunkt (Zacher et al., 2023). Ökologische Nachhaltigkeitsziele sind in der Regel das Ergebnis von Entscheidungsprozessen, an denen Mitarbeitende in Führungs- oder Leitungsfunktionen beteiligt sind, und spiegeln somit das umweltbezogene Verhalten von Entscheidungsträger*innen wider.

Darüber hinaus können auch Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung Initiativen zur Stärkung der ökologischen Nachhaltigkeit anstoßen. Die

Umsetzung dieser Ziele und Initiativen – und somit das Erreichen der ökologischen Nachhaltigkeitsziele – hängt wiederum maßgeblich von der Unterstützung aller Mitarbeitenden und insbesondere von deren umweltfreundlichem Verhalten ab.

Umweltbezogenes Verhalten bei der Arbeit

Umweltfreundliches Verhalten bei der Arbeit, sogenanntes „Employee Green Behavior“, umfasst jegliche Verhaltensweisen von Mitarbeitenden, die das Erreichen der ökologischen Nachhaltigkeitsziele der Organisation unterstützen (Ones & Dilchert, 2012). Dazu zählen sowohl Verhaltensweisen, die formal zur Erledigung von Arbeitsaufgaben gehören, wie die Entwicklung ökologisch nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, als auch über die formale Arbeitsrolle hinausgehendes Verhalten, zum Beispiel Energie zu sparen oder umweltbezogene Maßnahmen in der Organisation zu initiieren. Umweltfreundliches Verhalten kann direkt erfolgen, wenn Mitarbeitende sich selbst umweltfreundlich verhalten, oder indirekt, wenn sie andere dazu anleiten und motivieren. Die Verhaltensweisen können sich dabei in ihrer Intensi-

Organisationale ökologische Nachhaltigkeit

Definition: Organisationale ökologische Nachhaltigkeit meint die verantwortungsvolle Interaktion mit der Umwelt im Rahmen wirtschaftlicher Aktivitäten, um die Gesundheit ökologischer Systeme und die Lebensqualität auf der Erde zu gewährleisten (Ones et al., 2018).

tät unterscheiden und von einfachen Alltagsmaßnahmen, wie zum Beispiel Mülltrennung, bis zu proaktiven Initiativen reichen, wie etwa der Entwicklung ökologisch nachhaltiger Arbeitsprozesse (Francoeur et al., 2021).

Um die Vielfalt umweltbezogenen Verhaltens bei der Arbeit abzubilden, wurde die „Green Five“-Taxonomie entwickelt (Ones & Dilchert, 2012). Sie unterscheidet fünf Dimensionen umweltfreundlichen Verhaltens bei der Arbeit: Arbeit transformieren, Ressourcen schonen, Schäden vermeiden, andere beeinflussen und Initiative ergreifen (siehe Abbildung 1). Daneben gibt es auch kontraproduktives Verhalten, das den ökologischen Nachhaltigkeitszielen der Organisation schadet, etwa unnötiger Energieverbrauch oder die Verschwendung von Ressourcen.

Umweltfreundliches Verhalten kann bei der Arbeit und im Privatleben ähnliche Formen haben, wie

zum Beispiel Energie sparen, Müll trennen oder Wasser und Papierverbrauch reduzieren. Allerdings unterscheiden sich die Motive (zum Beispiel persönliche Kosten) sowie die Handlungsmöglichkeiten, sodass Forschungsergebnisse zu umweltfreundlichem Verhalten im Privatleben nicht ohne Weiteres auf den Arbeitskontext übertragen werden können (Zacher et al., 2023). Bei der Arbeit kann es zusätzliche Möglichkeiten und Ressourcen für umweltfreundliches Verhalten geben, die im Privatleben nicht zur Verfügung stehen. Mitarbeitende können beispielsweise ökologisch nachhaltige Arbeitsprozesse entwickeln und Vorschläge für „grüne“ Produkte und Dienstleistungen einbringen oder auf organisationale Ressourcen und Strukturen zurückgreifen, wie beispielsweise Informationsmaterialien oder bestehende Projekte zu ökologischer Nachhaltigkeit. Gleichzeitig können Regeln, Vorschriften und Zielvorgaben am Arbeitsplatz ein-



Abbildung 1: Die „Green Five“ umweltfreundlichen Verhaltens (eigene Darstellung nach Ones & Dilchert, 2012).

„Gesunde Ökosysteme sind die Grundlage wirtschaftlicher Aktivitäten.“

schränkend wirken: Nicht immer lässt sich die Entscheidung, sich umweltfreundlich zu verhalten, freitreffen. Umweltfreundliches Verhalten kann auch explizit untersagt sein, oder es besteht die Vorgabe, ökonomische über ökologische Ziele zu stellen.

Wichtige Einflussfaktoren von umweltfreundlichem Verhalten sowohl im Privatleben wie auch am Arbeitsplatz sind individuelle Faktoren wie Einstellungen, Wissen, Fähigkeiten, Gewohnheiten und Werte. Im Arbeitskontext werden allerdings sowohl das Verhalten selbst als auch die Wirkung dieser individuellen Faktoren zusätzlich durch die Arbeitsgestaltung, das Führungsverhalten und die sozialen Normen in der Organisation beeinflusst.

Einflussfaktoren von umweltfreundlichem Verhalten

Individuelle Faktoren

Individuelle Faktoren bestimmen, wie sich Mitarbeitende bei der Arbeit verhalten. Dazu zählt umweltbezogenes Wissen, zum Beispiel über die Umweltauswirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten; umweltbezogene Fertigkeiten gehören ebenfalls dazu, etwa Kenntnisse zur Erhebung von Umweltkennwerten, außerdem die Motivation, das Wissen und die Fertigkeiten in die Tat umzusetzen. All diese Faktoren beeinflussen, inwiefern sich Mitarbeitende umweltfreundlich verhalten. (Zacher et al., 2023).

Ob sich Mitarbeitende das erforderliche Wissen und die Fertigkeiten aneignen und motiviert sind, all dies auch für umweltfreundliches Verhalten zu nutzen, hängt wiederum von weiteren Faktoren ab. Besonders wichtig sind hierbei umweltfreundliche Einstellungen und Werte. Wer positive Umwelteinstellungen hat und den Schutz der Umwelt als wichtigen Wert betrachtet, zeigt häufiger um-

weltfreundliches Verhalten (Katz et al., 2022). Des Weiteren verhalten sich Mitarbeitende umweltfreundlicher, wenn dieses Verhalten neben dem Umweltschutz auch auf weitere für sie wichtige Ziele einzahlt, zum Beispiel auf eine Stärkung der persönlichen Fitness, indem man mit dem Fahrrad zur Arbeit fährt (Unsworth & McNeill, 2017).

Darüber hinaus ist es wichtig, ob eine Person sich in der Lage fühlt, sich umweltfreundlich zu verhalten, sich also als selbstwirksam in Bezug auf umweltfreundliches Verhalten bei der Arbeit erlebt (Katz et al., 2022). Und auch die Stimmung spielt eine Rolle: Wer sich bei der Arbeit wohlfühlt, verhält sich eher umweltfreundlich, während negative Gefühle bei der Arbeit eher umweltschädliches Verhalten begünstigen (Stein, Kühner & Zacher, 2025a, 2025b).

Praxistipps: Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit durch Mitarbeitende

- Auswahl von Arbeitsumgebungen, Teams und Aufgaben, die Möglichkeiten bieten, umweltfreundliches Verhalten umzusetzen.
- Aufbau von umweltrelevantem Wissen und umweltrelevanten Fertigkeiten, zum Beispiel durch die Beschäftigung mit der Umweltstrategie der Organisation oder die Teilnahme an Schulungen.
- Setzen und Umsetzen von Umweltzielen innerhalb des eigenen Aufgabenbereichs.
- Einbringen von Vorschlägen oder Anpassungen der eigenen Arbeitsaufgaben, um Möglichkeiten für umweltfreundliches Verhalten zu schaffen und Barrieren für dieses Verhalten zu reduzieren.

Arbeitsgestaltung

Die Art und Weise, wie Arbeitsplätze und -aufgaben gestaltet sind, kann umweltfreundliches Verhalten bei der Arbeit ebenfalls beeinflussen (Zacher et al., 2023). Wer mehr Entscheidungsspielräume hat, erledigt Aufgaben häufiger auf ökologisch nachhaltige Weise, setzt eher proaktive umweltbezogene Initiativen um und verhält sich weniger umweltschädlich. Soziale Unterstützung durch Kolleg*innen kann umweltfreundliches Verhalten besonders stark fördern (Katz et al., 2023). Darüber hinaus können Organisationen Mitarbeitende dabei unterstützen, sich proaktiv für Umweltfragen in der Organisation einzusetzen, indem sie ihnen explizit ermöglichen, eigenständig Entscheidungen zu Umweltfragen zu treffen (Stein, Kühner, Katz et al., 2025).

Gleichzeitig können Mitarbeitende durch proaktives Verhalten ihre Arbeitsbedingungen selbst „grüner“ gestalten, zum Beispiel indem sie sich selbst neue Anforderungen in Bezug auf Umweltschutz setzen, im Team mehr soziale Unterstützung für umweltfreundliches Verhalten etablieren oder ein umweltfreundliches Organisationsklima fördern (Kühner, Stein et al., 2025).

Führungsverhalten

Auch Führungskräfte können dazu beitragen, umweltfreundliches Verhalten bei ihren Mitarbeitenden zu fördern und umweltschädliches Verhalten zu reduzieren (Zacher et al., 2024). Wer selbst umweltfreundliches Verhalten vorlebt und Mitarbeitende unterstützt, motiviert sie dazu, sich ebenfalls umweltfreundlich zu verhalten. Indem Führungskräfte Mitarbeitende dabei unterstützen, Umweltpraktiken bei der Arbeit kritisch zu hinterfragen, kreative Lösungen zu entwickeln und die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten für umweltfreundliches Verhalten aufzubauen, können sie ihre Mitarbeitenden dazu anregen, eigene Ideen zur Verbesserung der Umwelleistung in der Organisation einzubringen (Rietze, Schölmerich et al., 2025; Stein et al., 2025).

Praxistipps: Arbeitsgestaltung für mehr ökologische Nachhaltigkeit

- 1 *Handlungsspielraum ermöglichen*
 - Mitarbeitende in Entscheidungen zu umweltbezogenen Praktiken und Prozessen einbeziehen.
 - Eigenständige Gestaltung von Arbeitsabläufen, Materialien und Initiativen erlauben und Zeit und Ressourcen dafür zur Verfügung stellen.
- 2 *Soziale Unterstützung fördern*
 - Kolleg*innen und Vorgesetzte in umweltbezogene Maßnahmen einbinden.
 - Peer-Coaching, Team-Challenges oder informelle Austauschformate anbieten.
- 3 *Proaktives Engagement wertschätzen*
 - Eigeninitiatives umweltfreundliches Verhalten anerkennen.
 - Erfolge im Team oder im Intranet kommunizieren.
- 4 *Ökologische Nachhaltigkeit in Aufgaben integrieren*
 - Umweltbezogene Aspekte in Arbeitsziele, Aufgabenprofile und Leistungsbewertungen aufnehmen.
 - Tools, Prozesse und Trainingsprogramme bereitstellen, die umweltfreundliches Verhalten erleichtern.
- 5 *Top-down-Maßnahmen und Bottom-up-Initiativen verbinden*
 - Arbeitsgestaltung und proaktives umweltfreundliches Verhalten der Mitarbeitenden als wechselseitigen Prozess verstehen.
 - Strukturen schaffen, die Mitarbeitende motivieren, ihre Arbeitsplätze (zum Beispiel Aufgaben) eigeninitiativ „grüner“ zu gestalten.

Auf organisationaler Ebene können Führungskräfte über ihr eigenes Verhalten hinaus Einfluss nehmen, indem sie klare Umweltziele setzen, ökologisch nachhaltige Praktiken und Prozesse einführen und eine Organisationskultur schaffen, in der umweltfreundliches Verhalten gefördert und belohnt wird (Zacher et al., 2024). Dazu gehört auch die Umsetzung von Maßnahmen des „Green Human Resource Management“, etwa die Auswahl von Mitarbeitenden mit positiven Umwelteinstellungen, die Integration von umweltfreundlichem Verhalten in Leistungsbeurteilungen und die Vergabe von Anreizen für umweltbezogenes Engagement (Dumont et al., 2017). So schaffen Führungskräfte Rahmenbedingungen, die umweltfreundliches Verhalten erleichtern und fördern.

Die Rolle von Teams bei ökologischer Nachhaltigkeit

Umweltfreundliches Verhalten der Mitarbeitenden ist entscheidend dafür, dass Organisationen ökologisch nachhaltiger werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass das individuelle Verhalten einzelner Mitarbeitenden ausreicht. Vielmehr geht es darum, dass Organisationen – unterstützt durch entsprechende Führung und Arbeitsgestaltung sowie eine umweltfreundliche Organisationskultur – umweltfreundliches Verhalten auf allen Hierarchieebenen gezielt umsetzen und in kollektives Handeln überführen (Guenthner et al., 2025).

Teams sind dabei besonders wichtig, weil sie Wissen, Fähigkeiten und Handlungsspielräume bündeln und gemeinsames Engagement ermöglichen (Kühner, Hüffmeier et al., 2025). Damit Teams effektive Lösungen für mehr organisationale ökologische Nachhaltigkeit entwickeln, sollten sie zunächst gemeinsam ihren Handlungsspielraum reflektieren (Rietze, Kühner et al., 2025).

Praxistipps: Führung für mehr ökologische Nachhaltigkeit

- Als Vorbild für umweltbezogenes Verhalten agieren.
- Mitarbeitende durch überzeugende Kommunikation für die Vorteile umweltfreundlichen Verhaltens sensibilisieren.
- Umweltfreundliches Verhalten erleichtern, zum Beispiel durch die Bereitstellung von Ressourcen oder die Anpassung von Arbeitsprozessen.
- Maßnahmen des „Green Human Resource Management“ umsetzen:
 - Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitenden mit positiven Umwelteinstellungen
 - Integration von umweltfreundlichem Verhalten in Leistungsbeurteilungen
 - Vergabe von Benefits auf Basis von Umweltengagement
- Psychologische Einflussstrategien nutzen, zum Beispiel Vergleichsinformationen und Feedback zu umweltbezogenen Leistungen.

Teamreflexion über ökologische Nachhaltigkeit

Beginnen Sie die Reflexion mit einer gemeinsamen Bestandsaufnahme in Ihrem Team:

- Welche umweltfreundlichen Verhaltensweisen führen wir bereits regelmäßig aus?
- Welche davon sind Teil unserer formalen Aufgaben, welche sind freiwillig?

Darauf aufbauend können Sie Ideen für zusätzliche Maßnahmen entwickeln:

- Welche weiteren Verhaltensweisen wären im Rahmen unserer regulären Aufgaben möglich? Welche zusätzlichen Initiativen könnten wir darüber hinaus umsetzen?
- Welche Ideen lassen sich kurzfristig realisieren, welche erfordern mehr Zeit, Abstimmung oder Ressourcen?

- Welche Verhaltensweisen können wir selbst direkt umsetzen? Für welche Maßnahmen müssen wir andere Personen einbinden oder das Team koordinieren?
- Wie können wir Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung nutzen, um Maßnahmen erfolgreich umzusetzen?

Schließlich sollte priorisiert und ein Plan für die Umsetzung erstellt werden:

- Welche Maßnahmen haben den größten Nutzen bei vertretbarem Aufwand?
- Wer übernimmt Verantwortung für die Umsetzung?
- Wie gehen wir konkret vor?
- Wie können wir Erfolge sichtbar machen und den Fortschritt regelmäßig nachhalten?

Ökologische Nachhaltigkeit erfolgreich umsetzen

Die Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit in Organisationen ist komplex und herausfordernd und zugleich eine der zentralen Aufgaben unserer Zeit. Umso wichtiger ist es, gemeinsam zu handeln, Erfolge sichtbar zu machen und dranzubleiben. Nur so kann ökologische Nachhaltigkeit in Organisationen praktisch umgesetzt werden.

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

ZUM WEITERLESEN:



Rietze, S., Kühner, C. & Zacher, H. (2025). *Umweltfreundliches Verhalten am Arbeitsplatz.* Berlin, Heidelberg: Springer. doi.org/10.1007/978-3-662-70700-5.



DIE AUTOR*INNEN:



Dr. Maie Stein

Postdoc an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Leipzig.

maie.stein@uni-leipzig.de



Dr. Clara Kühner

Postdoc an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Leipzig.

clara.kuehner@uni-leipzig.de



Prof. Dr. Hannes Zacher

Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie am Wilhelm-Wundt-Institut für Psychologie, Universität Leipzig.

hannes.zacher@uni-leipzig.de



„Ökologische Nachhaltigkeit kann ansteckend sein“

Wie weckt man das Umweltbewusstsein von Beschäftigten? Ein Gespräch mit den Psychologinnen Maie Stein und Clara Kühner aus dem Autor*innenteam des Titelbeitrags.

Frau Stein und Frau Kühner, welche Maßnahmen können Führungskräfte konkret ergreifen, um umweltbewusstes Verhalten zu fördern?

Maie Stein: Führungskräfte haben beim Thema ökologische Nachhaltigkeit einen viel größeren Einfluss, als man vielleicht denkt, und auch Führungskräfte selbst unterschätzen ihren Einfluss oft. Viele Entscheidungen von Führungskräften betreffen den ganz normalen Arbeitsalltag: Wie reisen wir zu Terminen? Drucken wir alles aus, oder arbeiten wir digital? Werden Geräte sofort ersetzt oder erst repariert? Achten wir beim Einkauf von Materialien auf ökologische Nachhaltigkeit? Solche vermeintlich kleinen Entscheidungen können einen großen Einfluss auf das umweltfreundliche Verhalten der Mitarbeitenden haben.

Mitarbeitende schauen außerdem genau hin, wie sich ihre Führungskräfte verhalten. Wer zwar über ökologische Nachhaltigkeit spricht, aber selbst für kurze Strecken fliegt oder ständig Einwegprodukte verwendet, verliert an Glaubwürdigkeit. Wenn sich Führungskräfte hingegen selbst umweltfreundlich verhalten, setzen sie damit ein positives Beispiel, an dem sich die Mitarbeitenden orientieren.

Auch die Arbeitsgestaltung ist ein wichtiger Hebel für Führungskräfte. Wer Mitarbeitenden Handlungsspielräume gibt und eigenständige Entscheidungen in Bezug auf Umweltfragen erlaubt, schafft Strukturen, die umweltfreundliches Verhalten erleichtern. Führungskräfte sollten Mitarbeitende zudem beim Thema ökologische Nachhaltigkeit unterstützen, Feedback geben und umweltfreundliches Verhalten anerkennen und belohnen.

Gibt es Instrumente, mit denen man bei der Personalauswahl schon testen kann, ob die Bewerbenden eher umweltbewusst sind oder nicht?

Clara Kühner: Tatsächlich kann es ein wichtiger Hebel für mehr ökologische Nachhaltigkeit in Unternehmen sein, schon bei der Personalauswahl auf dieses Thema zu achten. Wenn mehr Menschen im Unternehmen arbeiten, denen Umweltschutz wirklich wichtig ist, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass Prozesse ökologisch nachhaltiger gestaltet werden oder umweltfreundlichere Produkte entwickelt werden. Oft kommen solche Impulse eben direkt aus der Belegschaft.

Um Umweltbewusstsein zu erfassen, kann man auf etablierte Messinstrumente aus der psychologischen Forschung zurückgreifen. Dazu gehören zum Beispiel Fragebögen, die umweltbezogene Einstellungen oder Werte erfassen. Zusätzlich lässt sich das Thema auch gut im Bewerbungsgespräch aufgreifen, indem man gezielt nach der Haltung zu Umweltschutz fragt. Je nach Position können auch Fallbeispiele eingesetzt werden, bei deren Lösung die Bewerbenden nicht nur wirtschaftliche, sondern auch ökologische Aspekte berücksichtigen müssen.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, ökologische Nachhaltigkeit im gesamten Personalauswahlprozess mitzudenken. Das beginnt schon beim Employer Branding und im Recruiting. Unternehmen können etwa auf ihrer Website oder in Stellenausschreibungen deutlich machen, dass ökologische Nachhaltigkeit für sie eine wichtige Rolle spielt – natürlich nur, wenn das auch tatsächlich der Fall

ist. So spricht man eher Bewerbende an, denen Umweltschutz am Herzen liegt. Auch die Auswahlverfahren selbst lassen sich nachhaltiger gestalten, zum Beispiel durch virtuelle Gespräche, um lange Anfahrtswege zu vermeiden, oder durch eine pflanzenbasierte Verpflegung bei längeren Auswahlformaten wie Assessment-Centern.

Wird umweltbewusstes Verhalten in Organisationen nicht nur da gefördert, wo es bequem ist? Man kann seine Mitarbeitenden zum Fahrrad- und Bahnfahren anhalten, aber bei der nächsten Geschäftsreise dann doch das Flugzeug nehmen. Gibt es dazu schon Untersuchungen?

Stein: Natürlich fällt es Menschen leichter, sich umweltfreundlich zu verhalten, wenn es wenig Aufwand bedeutet und geringe persönliche Kosten verursacht. Wir wissen aber aus der Forschung, dass es sogenannte Spillover-Effekte gibt. Einfache, wenig aufwendige umweltfreundliche Verhaltensweisen bei der Arbeit können wie ein Türöffner wirken und die Bereitschaft erhöhen, auch aufwendigere Verhaltensweisen umzusetzen.

Aber keine Frage: Um ökologische Nachhaltigkeit in Organisationen möglichst schnell voranzubringen, sind Entscheiderinnen und Entscheider in Unternehmen gefragt. Sie sollten die Rahmenbedingungen so gestalten, dass auch aufwendigeres umweltfreundliches Verhalten zur naheliegenden Entscheidung wird. Das heißt zum Beispiel, dass Flugreisen nur in Ausnahmefällen genehmigt werden und Bahnreisen oder Videokonferenzen die Standardoption sind, dass Mitarbeitende dazu angehalten werden, ökologisch nachhaltige Materialien zu verwenden oder Ressourcen sparsam einzusetzen, und dass sie ermutigt werden, eigene Ideen für ökologisch nachhaltige Arbeitsprozesse einzubringen. Rückmeldungen und Anerkennung für umweltfreundliches Verhalten durch Führungskräfte helfen, dass die Mitarbeiten-



Dr. Majie Stein

den motiviert bleiben und auch beim nächsten Mal wieder die umweltfreundliche Option wählen.

Kühner: Und natürlich muss man auch ganz klar sagen: Auch wenn das individuelle Verhalten von einzelnen Mitarbeitenden wichtig ist, liegen die wirklich großen Hebel vor allem in strategischen Entscheidungen des Managements. Aus welchen Energiequellen beziehen wir unseren Strom? Wie wird mit Emissionen und Abfällen umgegangen? Wird in die Entwicklung langlebiger, reparierbarer und recyclebarer Produkte investiert? Sich auf dieser Ebene für ökologische Nachhaltigkeit einzusetzen, ist deutlich anspruchsvoller, als im Alltag einzelne umweltfreundliche Entscheidungen zu treffen. Aber wenn es um eine echte und langfristige Transformation geht, brauchen wir genau dort mehr Engagement.

Manche Mitarbeitende sind vielleicht umweltbewusster als andere oder engagierter in der Umsetzung der Vorgaben, einige sperren sich womöglich ganz dagegen. Wie geht man damit am besten um?

Kühner: Dass nicht alle Mitarbeitenden dem Thema Umweltschutz den gleichen Stellenwert beimessen, ist ganz klar. Für manche wirken Maßnahmen wie eine vegetarische Kantine oder der Umstieg auf Bahnreisen bei Dienstreisen vielleicht übertrieben oder sogar wie eine zusätzliche Belastung. In solchen Fällen kann es hilfreich sein, ökologische Nachhaltigkeit weniger belehrend und dafür spielerischer anzugehen und mit Teambuilding zu verbinden. Das können ganz unterschiedliche Formate sein: Teams könnten zum Beispiel gemeinsam ein naturnahes Firmengelände zur Förderung der Biodiversität gestalten, einen Spendenflohmarkt für eine Umweltschutzorganisation organisieren oder im Rahmen eines Outdoor-Teamevents gemeinsam Müll sammeln. Wichtig ist dabei natürlich, dass solche Aktivitäten freiwillig bleiben und nicht als Zwang erlebt werden.

Darüber hinaus kann es sehr wirksam sein, sich im Team gemeinsame Ziele im Bereich ökologische Nachhaltigkeit zu setzen, etwa: „Im nächsten Quartal möchten wir 80 Prozent unserer beruflichen Wegkilometer mit der Bahn zurücklegen.“ Entscheidend ist, dass diese Ziele gemeinsam entwickelt werden und dass Erfolge auch bewusst gefeiert werden. Das stärkt das Wirgefühel und die wahrgenommene Wirksamkeit des Teams im Bereich Umweltschutz.

Unsere Forschung zeigt allerdings auch, dass eine schlechte Passung – ein sogenannter Misfit – zwischen den umweltbezogenen Werten einzelner Mitarbeitender und denen ihres Teams negative Folgen haben kann. Es gibt Hinweise, dass sich ein solcher Misfit zum Beispiel negativ auf die Arbeitszufriedenheit oder die Bindung an das Unternehmen auswirken und sogar Kündigungsabsichten fördern kann. Umso wichtiger ist es, auf eine gewisse Passung zu achten, und das beginnt, wie bereits angesprochen, schon bei der Personalauswahl.

Funktionieren „grüne“ Maßnahmen auch, wenn nicht alle mitziehen?

Stein: Ökologische Nachhaltigkeit in Organisationen hängt ganz entscheidend vom umweltfreundlichen Verhalten der Organisationsmitglieder ab. Top-down-Maßnahmen, wie die Integration ökologischer Nachhaltigkeit in Unternehmensziele, sind nur dann effektiv, wenn die Mitarbeitenden diese Ziele auch tatsächlich umsetzen, und auch Trainingsprogramme zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit funktionieren nur, wenn Mitarbeitende daran teilnehmen und das Gelernte in der Praxis anwenden. Das heißt aber nicht, dass alles zwecklos ist, wenn nicht sofort alle Mitarbeitenden mitziehen. Entscheidend ist, dass in der Organisation klare Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen werden: Wenn umweltfreundliches Verhalten auf allen Hierarchieebenen vorgelebt, anerkannt und unterstützt wird, entwickeln sich

soziale Normen in Bezug auf umweltfreundliches Verhalten, die nach und nach die ganze Organisation mitziehen. In einer unserer Studien konnten wir Hinweise auf solche sozialen Ansteckungsprozesse finden: Mitarbeitende, die ihren Kolleginnen und Kollegen dabei halfen, sich umweltfreundlich zu verhalten, nahmen im folgenden Monat selbst mehr Unterstützung durch andere wahr.

Kühner: In einer anderen Studie haben wir weitere Hinweise dafür gefunden, dass ökologische Nachhaltigkeit gewissermaßen ansteckend sein kann. Mitarbeitende, die aktiv Vorschläge zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit eingebracht haben, berichteten drei Monate später von einem insgesamt umweltfreundlicheren Organisationsklima. Das deutet darauf hin, dass sich das Umweltengagement einzelner tatsächlich auf andere in der Organisation überträgt.

Wie wichtig ist Nachhaltigkeit für die Außenwirkung wirklich, also etwa für die Wirkung auf Kund*innen oder Bewerber*innen?

Stein: Wir wissen aus der Forschung, dass sich ökologische Nachhaltigkeit positiv auf die Außenwirkung einer Organisation auswirken kann, insbesondere auf Personen, für die Umweltschutz ein wichtiger persönlicher Wert ist. Das gilt sowohl für Bewerbende als auch für Kundinnen und Kunden sowie Investorinnen und Investoren.

Dabei ist jedoch entscheidend, dass die Darstellung authentisch bleibt und nicht in Greenwashing abgleitet, das heißt, dass Unternehmen nur den Anschein von ökologischer Nachhaltigkeit erwecken, ohne wirklich nachhaltig zu sein. Es reicht nicht, nur über ökologische Nachhaltigkeit zu sprechen oder Marketingbotschaften zu senden. Ökologische Nachhaltigkeit muss sich auch in den konkreten Aktivitäten der Organisation widerspiegeln, also in Prozessen, Produkten und dem Verhalten der Mitarbeitenden.



Dr. Clara Kühner

SRH Fernhochschule – The Mobile University

Sind Sie bereit für das Morgen?

Starten Sie Ihr Fernstudium parallel zu Beruf und Familie.

Studieren Sie Wirtschaftspsychologie flexibel im Fernstudium.
Entwickeln Sie Ihre Kompetenzen akademisch und praxisnah weiter.

- Wirtschaftspsychologie (B.Sc.)
- Wirtschaftspsychologie & Künstliche Intelligenz (M.Sc.)
- Wirtschaftspsychologie & Leadership (M.Sc.)

30 Jahre Erfahrung im mobilen Lernen zeichnen uns aus. Wir sind unbefristet
staatlich anerkannt.Entdecken
Sie unsere
Studiengänge:Berufsverband Deutscher
Psychologinnen
und PsychologenSEKTION
Wirtschaftspsychologie

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

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



Mehr Informationen:

www.wirtschaftspsychologie-bdp.de

Mitglied werden:

www.bdp-verband.de/mitglied-werden

supervision

Mensch.
Arbeit.Organisation.
Zeitschrift für
Beraterinnen und
Berater



Themen 2026:

Heft 1: Organisation und Organisationsberatung

Heft 2: Qualität jenseits von Standards

Heft 3: Landschaften der Arbeit – Routen und Positionen der Supervision

Heft 4: Supervision und Polizei



<https://psychosozial-verlag.de/abo-sv-angebot>

Jetzt Prämienabo
bestellen und
35%
sparen!

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

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

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

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



IHRE PRÄMIEN

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





KI-Kompetenzmanagement statt Pflichtschulungen

Künstliche Intelligenz (KI) durchdringt die Arbeitswelt. Die KI-Verordnung der Europäischen Union verlangt von Organisationen, die KI-Systeme betreiben, dass sie KI-Kompetenzen bei Mitarbeitenden sicherstellen. Um diese Regelung zu befolgen, setzen viele Organisationen allein auf Pflichtschulungen. Doch das ist zu kurz gedacht: Es braucht ein KI-Kompetenzmanagement, um nachhaltig Kompetenzen aufzubauen.

Die künstliche Intelligenz verändert gegenwärtig die Arbeitswelt in hohem Tempo. Die Geschwindigkeit technologischer Entwicklung, ihre Möglichkeiten und Risiken stellen die Gesellschaft, Organisationen sowie einzelne Menschen vor multiple Herausforderungen. Damit verbunden sind verschiedene Frage- und Problemstellungen. Dabei geht es sowohl um mögliche Auswirkungen, die erst weit in der Zukunft spürbar würden, als auch um den konkreten Arbeitsalltag betreffende Probleme, für die gegenwärtig bereits eine Lösung gefunden werden muss:

- Inwieweit ändern sich durch KI Berufsbilder? Welche neuen Jobs entstehen?
- Wie nutzen Menschen effektiv eine konkrete, bereits vorliegende KI-Anwendung im Alltag, um Arbeitsprozesse zu erleichtern?
- Auf welche Verzerrungen muss der Output einer generativen KI-Anwendung genau kontrolliert werden?

Auf europäischer Ebene schafft die „Verordnung über künstliche Intelligenz“, kurz KI-VO (engl. AI Act), einen Rahmen, der Antworten auf Fragestellungen und Lösungen für aufkommende Probleme geben soll, insbesondere auch in Bezug auf ethische Dimensionen. Mit der KI-VO wird unter anderem das Ziel verfolgt, die Einführung einer auf Menschen ausgerichteten und vertrauenswürdigen KI zu unterstützen und einzelne Menschen sowie Gesellschaften vor Risiken zu schützen (Art. 1 Nr. 1 KI-VO). Die KI-VO schafft ein gemeinsames Bezugssystem innerhalb der Europäischen Union. Unter anderem definiert sie wesentliche Begriffe. Für Personal- und Organisationsentwickler*innen ist relevant, dass die KI-VO die Sicherstellung von hinreichenden KI-Kompetenzen bei Mitarbei-

tenden fordert, wenn Organisationen KI-Systeme betreiben (Art. 4 KI-VO).

KI-Kompetenz in der „Verordnung über künstliche Intelligenz“

Was ist KI-Kompetenz (Art. 3 Nr. 56, KI-VO; „Begriffsbestimmungen“)?

„Für die Zwecke dieser Verordnung bezeichnet der Ausdruck [...] ‚KI-Kompetenz‘ die Fähigkeiten, die Kenntnisse und das Verständnis, die es Anbietern, Betreibern und Betroffenen unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Rechte und Pflichten im Rahmen dieser Verordnung ermöglichen, KI-Systeme sachkundig einzusetzen sowie sich der Chancen und Risiken von KI und möglicher Schäden, die sie verursachen kann, bewusst zu werden.“

Welche Pflichten gibt es (Art. 4, KI-VO „KI-Kompetenz“)?

„Die Anbieter und Betreiber von KI-Systemen ergreifen Maßnahmen, um nach besten Kräften sicherzustellen, dass ihr Personal und andere Personen, die in ihrem Auftrag mit dem Betrieb und der Nutzung von KI-Systemen befasst sind, über ein ausreichendes Maß an KI-Kompetenz verfügen, wobei ihre technischen Kenntnisse, ihre Erfahrung, ihre Ausbildung und Schulung und der Kontext, in dem die KI-Systeme eingesetzt werden sollen, sowie die Personen oder Personengruppen, bei denen die KI-Systeme eingesetzt werden sollen, zu berücksichtigen sind.“

„Vielen Organisationen stellt sich die Frage, was sie wie genau tun müssen, um KI-Kompetenz sicherzustellen.“

Die KI-VO gibt jedoch nicht nur erste Antworten darauf, dass etwas zu tun ist, sondern sie wirft – aufgrund bewusst offen gehaltener Begrifflichkeiten – auch Folgefragen auf (Block et al., 2025). So stellt sich vielen Organisationen die Frage, was sie wie genau tun müssen, um KI-Kompetenz sicherzustellen. Eine konkrete Schulungspflicht besteht jedenfalls nicht, wie die Europäische Kommission (2025) in ergänzenden FAQs zur KI-VO klarstellt.

Vielmehr schafft die KI-VO sowohl die Möglichkeit als auch die Notwendigkeit einer organisationsspezifischen Ausgestaltung in der Praxis (Block et al., 2025). Wer hier nach Lösungen sucht, findet im Ansatz des Kompetenzmanagements ein wertvolles Instrumentarium. Relevant ist dabei ein Verständnis von arbeitsbezogenen Lernprozessen und des Unterschieds zwischen Kompetenzentwicklung und Qualifikationen.

Kompetenzentwicklung: Mehr als Schulungen

Kompetenzen entwickeln sich durch arbeitsbezogenes Lernen und damit vor allem auch selbst organisiert. Hier lässt sich ein Dreiklang aus formalem, selbst reguliertem und informellem Lernen unterscheiden (Kortsch et al., 2024). Formales Lernen ist strukturiert: Ziele und Inhalte sind weitgehend von außen vorgegeben, Lernort und -zeitraum sind geplant, und der Prozess wird durch lehrende Personen gesteuert. Zu formalen Lernangeboten zählen Seminare, Trainings, Workshops und Schulungen. Beim selbst regulierten Lernen bestimmen lernende Personen hingegen selbst Ziele und Inhalte und steuern den Lernprozess; Lernzeitpunkte und -orte variieren. Dies ist beispielsweise

der Fall, wenn jemand einen Blogartikel liest oder ein Videotutorial anschaut, um sich in ein Thema einzuarbeiten. Informelles Lernen entsteht durch das Lösen von Problemen im Arbeitsalltag. Das Lernen ist hier Mittel zum Zweck und geschieht etwa durch Ausprobieren, Abschauen, das Einholen von Feedback und Reflexion.

Wer keine Begriffe kennt, um formale, selbst regulierte und informelle Lernprozesse zu unterscheiden, wird diese häufig unter einem Dachbegriff wie „Schulungen“ vermischen. In der Konsequenz kann dies dazu führen, dass Kompetenzentwicklung auf formale Lernangebote beschränkt wird, getreu dem Motto: „Wer nur den Hammer kennt, für den sind alle Probleme Nägel.“

Schulungen sind zudem attraktiv, da sie sichtbar und damit leicht zu dokumentieren sind. Eine weitere Unterscheidung ist jedoch wesentlich: die zwischen Qualifikationen im engeren Sinne und Kompetenzen (siehe Tabelle 1).

Qualifikationen werden durch formales Lernen erworben, folgen einem mehr oder weniger ausgearbeiteten Curriculum und entsprechen Nachweisen wie Teilnahmebescheinigungen oder Zertifikaten. Sie berechtigen oft zur Übernahme einer Tätigkeit, eines Jobs oder zur Ausübung eines Berufs (Kaufeld & Paulsen, 2018). Kompetenzen sind hingegen Leistungsvoraussetzungen und zeigen sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Anforderungen in der Praxis. Berufliche Handlungskompetenz kann definiert werden als „alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände, die eine Person, ein Team oder eine Organisation bei der Bewältigung konkreter sowie vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung

Tabelle 1: Qualifikationen versus Kompetenzen

Qualifikationen	Kompetenzen
... sind Nachweise über die (erfolgreiche) Teilnahme an einem formalen Lernangebot	... zeigen sich in der Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen
... sind durch Dokumente leicht überprüfbar	... müssen erschlossen werden und durch Methoden der Kompetenzfassung zugänglich gemacht werden
... werden in formalen Lernsettings erworben	... sind unabhängig vom Erwerb, das heißt, sie können durch formales, selbst reguliertes oder informelles Lernen erworben werden
... sind oft inputorientiert, das heißt, Inhalte werden durch ein Curriculum, eine Institution oder eine Lehrperson vorgegeben	... sind outcomeorientiert, das heißt, Kompetenzen zeigen sich im Handlungserfolg
... sind oft formale Voraussetzung für die Übernahme von Tätigkeiten und Jobs sowie für die Ausübung von Berufen	... sind Leistungsvoraussetzung für die erfolgreiche Ausübung von Tätigkeiten und Jobs sowie für die Ausgestaltung beruflicher Rollen

konkreter Arbeitsanforderungen zeigen“ (Kauffeld & Paulsen, 2018, S. 14).

Im Arbeitsalltag kann sich der Unterschied zwischen Kompetenzen und Qualifikationen darin zeigen, dass einer Person, die über ein Zertifikat und damit über eine Qualifikation verfügt, der Transfer des Gelernten auf neue Situationen unzureichend gelingt. Mitarbeitende bringen das Gelernte dann bildlich gesprochen „nicht auf die Straße“. Dies kann zum Beispiel daran liegen, dass Teilnehmende im formalen Setting nicht hinreichend das lernen, was in der Praxis tatsächlich gefordert ist. Vor allem wenn Qualifikationen primär auf der Vermittlung von Fakten- und Konzeptwissen beruhen, besteht hier ein Risiko. Selbst dann, wenn prozedurales Wissen vermittelt und überprüft wird, garantiert dies noch keinen erfolgreichen Transfer. Im Arbeitsalltag müssen Vorgehensweisen häufig an konkrete Situationen angepasst, flexibel variiert und kreativ weiterentwickelt werden, während die Rahmenbedingungen in formalen Settings meist klar abgesteckt sind.

Übertragen auf KI-Kompetenz besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende eine Schulung durchlaufen, lernen, was KI ist und wie Prompts formuliert werden, um vorgegebene Übungsaufgaben zu lösen. Zurück am Arbeitsplatz scheitern sie jedoch am Transfer auf echte Anwendungsfälle. In solchen Situationen führt eine Schulung allein noch nicht zum gewünschten Kompetenzaufbau.

Kompetenzmanagement: Kompetenzentwicklung mit System

Die Bundesnetzagentur (2025) empfiehlt in einem Hinweispapier, ausgehend von einer Bedarfsermittlung Maßnahmen zu planen und diese zu dokumentieren. Dies schafft eine erste Orientierung. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang der Ansatz des Kompetenzmanagements. Ein Kompetenzmanagement umfasst „die systematische Planung, Durchführung und Kontrolle des Aufbaus, des Erhalts und der Entwicklung von Kompetenzen auf Grundlage eines Kompetenzmodells“ (Kauffeld & Paulsen, 2018, S. 28).

Dreh- und Angelpunkt des Kompetenzmanagements ist ein organisationspezifisches Kompetenzmodell. Ein solches Kompetenzmodell ist wiederum „eine Systematisierung strategisch relevanter Kompetenzen [...] mit dem Ziel, organisationale und individuelle Leistungen zu steigern und die Kompetenzentwicklung zu erleichtern“ (Kauffeld & Paulsen, 2018, S. 28).

Das Kompetenzmodell übersetzt für eine Organisation relevante Kompetenzen in Anforderungen für einzelne Mitarbeitende. Insofern umfasst ein Kompetenzmanagement sowohl eine organisationale als auch eine individuelle Perspektive. Auf organisationaler Ebene geht es um die Frage, welche Kompetenzen auf Organisationsebene oder auf Ebene einzelner Organisationseinheiten relevant sind. Auf individueller Ebene geht es darum, welche Kom-

petenzen für einzelne Jobs und Rollen erforderlich sind. Durch das Kompetenzmodell sollen zudem verschiedene HR-Prozesse – vom Recruiting über die Entwicklung bis hin zum Nachfolgemeanagement – sowohl mit der Organisationsstrategie (*vertical alignment*) als auch miteinander verzahnt werden (*horizontal alignment*).

Ein organisationsweites Kompetenzmanagement aufzusetzen, das alle relevanten Kompetenzen über Organisationseinheiten hinweg systematisiert und sämtliche HR-Prozesse verzahnt, erweist sich häufig als komplexes Vorhaben, das viel Zeit und Aufwand erfordert und am Ende Gefahr läuft, hinter den Erwartungen zurückzubleiben. Eine Alternative stellt eine agile Vorgehensweise bei der Implementierung eines Kompetenzmanagements dar (Kauffeld & Paulsen, 2018). Dabei werden konkrete Anlässe genutzt, und der Nutzen für die Zielgruppe wird in den Fokus gerückt, statt zu viel Aufwand in eine umfassende Verzahnung von HR-Prozessen zu investieren.

Eine iterative Entwicklung von Kompetenzmodellen, Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sowie Methoden der Kompetenzerfassung hilft, schneller von der Vorbereitung in die Umsetzung zu kommen. Die Arbeit mit Prototypen oder Minimal Viable Products (MVP) kann hier die nötige Ergebnisorientierung schaffen. Während ein Prototyp einen Entwurf darstellt, ist ein MVP bereits ein funktionsfähiges Produkt, das zwar noch nicht alle Funktionen erhält, aber bereits einen Nutzen in der Praxis stiftet. Übertragen auf das Kompetenzmanagement wäre ein MVP beispielsweise ein Kompetenzmodell, das schon genutzt wird, um Kompetenzentwicklungsmaßnahmen abzuleiten, ohne alle relevanten Kompetenzen zu beschreiben.

Kompetenzmodelle für KI-Kompetenzen

Wer ein Kompetenzmodell entwickelt, sollte im ersten Schritt Überlegungen zur Vorstrukturierung

anstellen. Dies fördert im agilen Ansatz auch die Entstehung von Prototypen oder MVPs, weil so nicht beliebig Informationen gesammelt werden, die dann erst in eine Form gebracht werden müssen. Bei Kompetenzmodellen lassen sich der *One-size-fits-all-Ansatz*, bei dem ein Modell für die gesamte Organisation gilt, der *Single-Job-Ansatz*, bei dem es für jeden Job ein eigenes Kompetenzmodell gibt, sowie der *Multiple-Job-Ansatz* unterscheiden, bei dem für Jobs oder Funktionen sowohl übergreifende als auch spezifische Anforderungen aufgenommen werden (Mansfield, 1996). Ein One-size-fits-all-Modell stellt zwar ein einheitliches Bezugssystem dar, bleibt jedoch häufig zu unspezifisch. Wichtige, für einzelne Jobs relevante Kompetenzen fehlen dann. Beim Single-Job-Ansatz werden Besonderheiten stärker berücksichtigt, doch es fehlt das verbindende Bezugssystem, und das Kompetenzmanagement zerfällt in viele Insellösungen.

Der Multiple-Job-Ansatz erscheint für viele Anwendungszwecke geeignet, um die Vor- und Nachteile der beiden anderen Ansätze auszubalancieren, und stellt gerade im Kontext von KI-Kompetenz einen passenden Ansatz dar. So ist zu erwarten, dass neben KI-Grundkompetenzen je nach Job und den damit verbundenen Aufgaben weitere job- oder funktionspezifische Kompetenzen relevant sind (Block et al., 2025; Bundesnetzagentur, 2025). In einem agilen Ansatz können dann beispielsweise zunächst die übergreifenden und anschließend die spezifischen Kompetenzbedarfe ermittelt und in das Kompetenzmodell integriert werden. Besonders bei dem Thema KI sind neben jobübergreifenden Kompetenzen auch generische, das heißt organisationsübergreifende Kompetenzen relevant. In der Literatur finden sich verschiedene Arbeiten zur *AI Literacy*, die als Orientierung dienen können:

- Aufbauend auf einem Literaturreview differenzieren Ng et al. (2021) AI Literacy in vier Bereiche: 1. „Know & Understand AI“, 2. „Use & Apply AI“, 3. „Evaluate & Create AI“ sowie 4. „AI Ethics“.
- Das „AI Comp“ (Ehlers et al., 2024) ist ein empirisch fundiertes Kompetenzmodell, das mit quan-

titativen und qualitativen Methoden entwickelt wurde. Es unterscheidet zwölf Kompetenzfelder, die in drei Bereiche geclustert sind: 1. Arbeiten und Gestalten mit und für KI, 2. persönliche Fähigkeiten für KI-bezogene Handlungsräume sowie 3. das soziale Umfeld mit und für KI gestalten.

- Das Rahmenmodell digitaler Kompetenzen („DigiComp 3.0 Framework“ des Joint Research Centre der EU; Cosgrove & Chachia, 2025) beschreibt auf Grundlage der Beteiligung von über 300 Expert*innen und Stakeholdern allgemeine für lebenslange Lernprozesse relevante digitale Kompetenzen von Mitarbeitenden, die in der aktuellen Variante viele KI-Bezüge aufweisen. Es unterscheidet 21 Kompetenzen in fünf Kategorien: 1. Informationssuche, -bewertung und -management, 2. Kommunikation und Zusammenarbeit, 3. Erstellung von Inhalten, 4. Sicherheit, Wohlbefinden und verantwortungsvoller Umgang, 5. Problemerkennung und -lösung.

Der Rückgriff auf solch generische Kompetenzmodelle reduziert in der Regel den Aufwand, der sonst für Datenerhebung, -analyse und -aggregation erforderlich wäre. Personal- und Organisationsentwickler*innen können solche Modelle auf zwei Arten nutzen:

- 1 Ein generisches Kompetenzmodell wird ausgewählt und im Sinne eines Prototyps zu einem MVP weiterentwickelt. Struktur, Aufbau und Inhalte werden dabei weitgehend übernommen, ergänzt, konkretisiert oder gekürzt.
- 2 Verschiedene Modelle dienen als Informationsbasis, aus der ein eigenes Kompetenzmodell zusammengestellt wird. Hierbei kann auch der Einsatz von textbasierten generischen KI-Anwendungen helfen, um Informationen aus unterschiedlichen Quellen zu verdichten und so ein eigenes Modell zu entwickeln.

Auch in einem agilen Kompetenzmanagement sind Kompetenzmodelle von zentraler Bedeutung, da sie der Kompetenzentwicklung eine Richtung geben

und die Frage beantworten, was überhaupt relevant ist. Modelle, die neben übergreifenden auch jeweils job- und funktionspezifische Kompetenzanforderungen beschreiben (Multiple-Job-Ansatz), liefern konkrete Hinweise auf organisationale und aufgabenbezogene Bedarfe und unterstützen damit eine systematische Bedarfsanalyse. Für eine vollständige Analyse ist jedoch zusätzlich zu klären, bei welchen Personen welche konkreten Entwicklungsbedarfe bestehen. Hierfür werden Methoden benötigt, um die Ausprägung von Kompetenzen bei Mitarbeitenden zu erfassen; sie können zugleich zur Evaluation von Maßnahmen genutzt werden.

Kompetenzerfassung: Bedarfe sichtbar machen

Um KI-Kompetenzen zu erfassen, gibt es verschiedene Zugänge (Kauffeld & Schaper, 2021): Selbsteinschätzungen und Fremdeinschätzungen, Testverfahren, Arbeitsproben, Beobachtungen und Beurteilungen in künstlichen oder natürlichen Settings. Diese Methoden sind mit verschiedenen Vor- und Nachteilen verbunden, gerade mit Blick auf Aussagekraft und Aufwand. Als Daumenregel lässt sich festhalten, dass Aufwand und Aussagekraft zusammenhängen. Eine systematische Verhaltensbeobachtung in einer Arbeitssituation ist aufwendiger als eine Selbsteinschätzung, hat aber einen höheren Aussagegehalt. Hingegen sind Befragungen oder Tests ökonomischer, gehen aber oft nicht in die Tiefe. Mit Blick auf grundlegende KI-Kompetenzen sind allerdings auch Methoden von Interesse, die schnell bei einer großen Anzahl von Mitarbeitenden eingesetzt werden können.

Im wissenschaftlichen Kontext wurden sowohl Instrumente zur Selbsteinschätzung als auch Testverfahren zur Erfassung von AI Literacy konstruiert. Ein systematisches Review von Lintner (2024) identifizierte beispielsweise bereits vor zwei Jahren 16 Instrumente. Darunter ist mit dem „MAILS“ (Carolus et al., 2023) ein Fragebogen, der unter anderem auf dem Modell von Ng et al. (2021)

„Kompetenzentwicklung basiert auf formalem, selbst reguliertem und informellem Lernen.“

aufbaut, dieses um weitere praktisch relevante Facetten ergänzt und so neun Subskalen umfasst:

1. KI anwenden, 2. KI verstehen, 3. KI entdecken, 4. KI-Ethik, 5. KI gestalten, die Selbstwirksamkeit in Bezug auf 6. KI-Problemlösen und 7. KI-Lernen sowie KI-Selbstkompetenzen mit den Skalen 8. KI-Überzeugung und 9. KI-Emotionsregulation.

Selbstbeschreibungsverfahren bieten einen schnellen und niederschweligen Einstieg zur Erfassung von KI-Kompetenzen, setzen allerdings voraus, dass die befragten Personen in der Lage und motiviert sind, die Aussagen zutreffend zu beantworten. Es besteht immer die Gefahr, dass einzelne Menschen ihre Kompetenzen überschätzen. Hier sind objektive Tests eine Alternative. Mit „AICOS“ (Markus et al., 2025) besteht ein Verfahren, das KI-Kompetenzen mithilfe anspruchsvoller Multiple-Choice-Aufgaben erfasst. Der „GLAT“ (Yin et al., 2025) stellt einen Test zur Erfassung von AI Literacy in Bezug auf generative KI dar. Auch hier kommen Multiple-Choice-Items zum Einsatz. Zum Beispiel wird zu einem Szenario der nächste Schritt erfragt.

Die Beispiele zeigen, dass KI-Grundkompetenzen ökonomisch erfasst werden können. Sie verdeutlichen zudem, wie Multiple-Choice-Aufgaben auch systematisch gestaltet werden können, um nicht nur Faktenwissen, sondern auch prozedurales Wissen abzubilden. Ein Nachteil dieser Verfahren besteht jedoch darin, dass sie häufig nicht auf konkrete berufliche Anwendungskontexte und in der Praxis genutzte KI-Systeme zugeschnitten sind, daher nur einen Teil der KI-Kompetenzen erfassen und die Bewältigung konkreter beruflicher Anforderungen nur eingeschränkt widerspiegeln (für eine Ausnahme z. B. Knoth et al., 2024). Dennoch bieten sie einen sinnvollen Ausgangspunkt, um Kompetenzbedarfe zu identifizieren und Maßnahmen zu evaluieren.

Kompetenzen entwickeln

Kompetenzentwicklung basiert – wie eingangs beschrieben – auf formalem, selbst reguliertem und informellem Lernen. Die Lernformen weisen jeweils spezifische Vor- und Nachteile auf (Kortsch et al., 2021). Einige Nachteile formaler Lernformen, wie etwa Transferprobleme, wurden bereits skizziert. Gleichzeitig bieten sie auch Vorteile: Formales Lernen ermöglicht es beispielsweise, Mitarbeitende strukturiert an neue Themen heranzuführen, Wissensstrukturen aufzubauen und gezielt Lernzeit bereitzustellen, die im Arbeitsalltag sonst möglicherweise nicht zur Verfügung stünde. Gerade beim Aufbau grundlegenden Wissens zu KI kann der Einsatz von Schulungen daher sinnvoll sein.

Selbst reguliertes Lernen hat den Vorteil, dass lernende Personen Inhalte in den Vordergrund rücken können, die für sie persönlich relevant sind, und Lernen einschließlich Lerntempo autonom gestalten können. Es ist jedoch kein Selbstläufer und setzt entsprechende Motivation sowie Strategien zum Umgang mit inneren Widerständen und Ablenkungen voraus. Informelles Lernen erfolgt arbeitsintegriert und praxisnah, birgt jedoch die Gefahr, dass sich Mitarbeitende mit oberflächlichen Lösungen oder Workarounds zufriedengeben, statt ein vertieftes Verständnis aufzubauen.

Unterschiedliche Lernformen lassen sich auch kombinieren, um ihre jeweiligen Vorteile zu nutzen. Ein Beispiel ist die Weiterbildung „VeränderungsMacher*in“, welche die Co-Autorin im Rahmen des „Strategiedialogs Automobilwirtschaft in Niedersachsen“ mit Kooperationspartnern entwickelt hat. In dieser Weiterbildung wird formales Lernen in Modulen mit konkreten Projekten verknüpft. In Tandems transferieren die Teilneh-

menden die Inhalte zum Veränderungsmanagement in die Praxis, etwa die Implementierung von KI im Unternehmen. So sind die Teilnehmenden nicht bloß Lernende, sondern werden auch zu Gestaltenden der Organisation (Kauffeld & Berg, 2025).

Im Kompetenzmanagement stellt sich über die Frage nach der Auswahl geeigneter Lernformen und ihrer Kombination stets auch die Frage, wie und wodurch Lernformen besser gestaltet werden können. Formale Lernangebote lassen sich beispielsweise durch eine kompetenzorientierte Didaktik in ihrer Qualität verbessern. Dies bedeutet konkret, dass Lernergebnisse auf Grundlage von Kompetenzen beschrieben und Methoden gewählt werden, die geeignet sind, diese zu erreichen. Damit gehen in der Regel eine Reduktion der Inhalte, eine aktivierende Gestaltung, eine stärkere Passung zur Arbeitspraxis sowie idealerweise eine Vorbereitung auf den Transfer einher (vgl. Kauffeld, 2016).

Selbst reguliertes Lernen kann gefördert werden, indem Lerninhalte bereitgestellt und kuratiert werden. Darüber hinaus können Metakompetenzen unterstützt werden, die sowohl für selbst reguliertes als auch für informelles Lernen bedeutsam sind, etwa Strategien zur Zielsetzung und Handlungsregulation oder das Erkennen von Lerngelegenheiten.

Schließlich spielt für alle Lernformen auch das Arbeitsumfeld eine zentrale Rolle. Dazu zählt eine Lernkultur, in der Lernen als wertvoll gilt, Zeit dafür eingeräumt wird und es von Lernenden erwartet wird, dass sie sich Feedback einholen und sich mit Kolleg*innen fachlich austauschen (vgl. Kortsch et al., 2023). Die Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleg*innen sowie Gelegenheiten zur Anwendung des Gelernten sind zentrale Faktoren für den Transfer von Wissen und Verhaltensweisen in die Praxis (Kauffeld, 2016). Ein Kompetenzmanagement sollte daher stets auch die Rahmenbedingungen arbeitsbezogenen Lernens in den Blick nehmen und bestrebt sein, informelle sowie selbst reguliert entwi-

ckelte Kompetenzen durch geeignete Methoden der Kompetenzerfassung so weit wie möglich sichtbar zu machen. Dies hilft auch dabei, aufwendige und oft kostenintensive Pflichtschulungen auf die wirklichen Bedarfe zu begrenzen.

Fazit

Schulungen können einen sinnvollen Beitrag zum Aufbau von KI-Kompetenzen leisten, stellen jedoch nur einen Baustein nachhaltiger Kompetenzentwicklung dar. Selbst reguliertes und informelles Lernen sollten ebenso berücksichtigt werden. Um den Aufbau und die Weiterentwicklung von KI-Kompetenzen systematisch zu gestalten, eignet sich der Ansatz des Kompetenzmanagements, bei dem Kompetenzmodelle Orientierung bieten. Für KI-Kompetenzen empfiehlt sich ein agiles Vorgehen, bei dem schrittweise vorgegangen wird. Bestehende allgemeine KI-Kompetenzmodelle sowie Verfahren zur Erfassung von KI-Kompetenzen bieten hierfür eine Basis, auf der aufgebaut werden kann.

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

DIE AUTOR*INNEN:

Dr. Hilko Paulsen

Leitet die Personalentwicklung einer Kommunalverwaltung, zuvor war er unter anderem in der Führungskräfteentwicklung bei einer Bundesoberbehörde und in der Wissenschaft tätig.

de.linkedin.com/in/hilko-paulsen-47b433215



Prof. Dr. Simone Kauffeld

Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der Technischen Universität Braunschweig.

s.kauffeld@tu-braunschweig.de





**Wie Unternehmen eine
gesunde Arbeitsgestaltung
fördern können**

Die Fehlzeiten wegen psychischer Erkrankungen sind in Deutschland weiterhin auf einem hohen Stand. Schon deshalb besteht beim Thema Gesundheit am Arbeitsplatz dringender Handlungsbedarf. Wo Unternehmen ansetzen können, zeigt das Fallbeispiel eines Mittelständlers mit Sitz in Kassel: Vor allem eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bietet einen sehr guten Rahmen, um Arbeit systematisch gesund zu gestalten.

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel, und mit ihr verändern sich auch die gesundheitlichen Herausforderungen für Beschäftigte.

Psychische Erkrankungen nehmen seit Jahren stetig zu und sind mittlerweile eine der Hauptursachen für Fehlzeiten in deutschen Unternehmen. Laut dem aktuellen „Gesundheitsreport“ der Techniker Krankenkasse (TK, 2025) entfielen 2024 rund 20 Prozent aller Fehlzeiten auf psychische Erkrankungen wie Depressionen, Angststörungen oder Burn-out.

Diese Zahlen unterstreichen eindrucksvoll die Relevanz des Themas: Psychische Gesundheit ist kein Randthema mehr, sondern betrifft alle Branchen und Hierarchieebenen (TK, 2025). Für Unternehmen bedeuten hohe Krankenstände nicht nur weniger Leistung und Produktivität, sondern auch Herausforderungen hinsichtlich „weicherer“ Themen wie Motivation, Zufriedenheit oder Teamzusammenhalt (z. B. Aronsson et al., 2021). Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen und Organisationen der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert einräumen.

Viele Unternehmen machen sich über diese Themen Gedanken, entwickeln Strategien und werden kreativ, wenn es darum geht, ihre Mitarbeitenden ans Unternehmen zu binden. Nicht immer führt dies zu dem gewünschten Erfolg, vieles verläuft im Arbeitsalltag schlicht im Sand. Konkrete bedarfsorientierte Maßnahmen abzuleiten und damit den wichtigen Wissenschafts-Praxis-Transfer zu leisten, ist eine echte Herausforderung.

In diesem Beitrag beleuchten wir an einem konkreten Beispiel aus der Unternehmenspraxis, wie man diese Herausforderung angehen kann. In unserem Beispielunternehmen, dem Mittelständler

Plansecur, einer konzernunabhängigen Finanzberatungsgruppe, arbeiten am Hauptstandort Kassel 80 Beschäftigte und Führungskräfte in einer recht kompetitiven Branche. Dennoch schafft es das Unternehmen, im intensiven Arbeitsalltag immer wieder zu hinterfragen, ob die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden passen oder ob nachjustiert werden muss. Das kann als Beispiel dienen, um genauer zu beleuchten, was in der Praxis gut funktioniert und wo es Grenzen gibt.

Es ist dabei wichtig zu betonen, dass es keine sogenannten Wasserfalllösungen gibt, die für alle Organisationen funktionieren. Vielmehr müssen für jede Organisation individuell die eigenen Bedarfe betrachtet werden. Dennoch kann das dargestellte Fallbeispiel Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen und Inspirationen geben.

Gesundheit fängt oben an

Die arbeitspsychologische Forschung zeigt, dass eine klare Grundhaltung zum Thema Gesundheit – insbesondere aufseiten der Geschäftsführung und der Führungskräfte – ein Schlüsselfaktor für die Gesundheit der Beschäftigten ist (BDP, 2025). Führungskräfte sind Vorbilder, Multiplikator*innen und Ansprechpartner*innen zugleich. Ihre Haltung beeinflusst maßgeblich das Klima im Team: ob offen über Belastungen gesprochen werden kann oder Krankheit als Schwäche gilt, ob Prävention gefördert oder ignoriert wird.

Für Führungskräfte bedeutet dies, sich in einem ersten Schritt der eigenen Vorbildrolle bewusst zu werden, Mitarbeitende zu unterstützen und gesundheitsförderliches Führungsverhalten zu zeigen

(Montano et al., 2022; Stempel et al., 2022). Doch für nachhaltig gesunde und motivierende Arbeit bedarf es darüber hinaus einer guten Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die ebenfalls maßgeblich durch das Führungsverhalten bestimmt wird (Teezen et al., 2022). Das Wissen um diesen Aspekt ist leider noch zu selten Bestandteil von Führungskräfteentwicklungsprogrammen und hält nur langsam Einzug in die Führungspraxis.

Wertschätzung zeigen

Ein Faktor, der die Haltung eines Unternehmens gegenüber den Beschäftigten verdeutlicht, ist die Wertschätzung, die es diesen als Individuen und Teil des Unternehmens entgegenbringt. So sagt Heiko Hauser, Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Plansecur: „Werte gehören zum Selbstverständnis vieler Unternehmen. Ihre Wirkung entfalten sie jedoch erst, wenn sie im Alltag erlebbar werden. Das geschieht nicht von selbst: Werte müssen strukturell gefördert, in konkrete Projekte übersetzt und durch klare Leitlinien im täglichen Handeln verankert werden. Der Aufwand ist nicht gering, doch der Ertrag lohnt allemal: eine nachhaltig resiliente Unternehmenskultur.“

Wertschätzung kann dabei auf verschiedenen Ebenen ausgedrückt werden. Sehr häufig trifft man im Unternehmensalltag, wie auch bei Plansecur, auf wertschätzende Gesten auf der individuellen Ebene, zum Beispiel in Form von Geburtstagsgeschenken oder Aufmerksamkeiten zu Anlässen wie Geburten oder Hochzeiten. Auch werden auf Teamebene Events finanziell unterstützt und gemeinsame Veranstaltungen gefördert. Die organisationale Ebene bietet von A wie „After-Work-Party“ bis Z wie „Zuschuss zu Jobtickets“ ein breites Spektrum an Angeboten, die als Teil der Unternehmenskultur Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten signalisieren sollen.

Ehrlicherweise muss man aber darauf hinweisen, dass solche „Nettigkeiten“, die Unternehmen gern auf ihren Websites zeigen, bei Weitem nicht aus-

reichen, um das Thema psychische Gesundheit anzugehen. Auch die Verantwortlichen bei Plansecur berichten aus eigener Erfahrung: Solche Angebote werden oft nur als „Nice-to-have“ wahrgenommen, also als nette Zugabe, aber nicht als ernsthafte oder wirkungsvolle Maßnahme.

Verhaltensorientierte Angebote

Gerade deshalb stellt sich die Frage, wie wirksame Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit aussehen können, darunter auch verhaltensorientierte Angebote zur Gesundheitsförderung, die im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements in vielen Unternehmen mittlerweile zum Standard gehören. Obwohl die Finanzierung von Gesundheitsangeboten immer wieder eine Hürde darstellt, bieten Unternehmen eine Bandbreite von verhaltensorientierten Aktivitäten an: Pilates-Kurse, eine betriebliche Fußballmannschaft, Resilienztrainings oder ganze Gesundheitswochen mit Ernährungstipps und Gesundheitschecks sollen das Bewusstsein für gesundheitsrelevante Themen fördern und interessierten Beschäftigten Angebote machen. Das Ziel ist, das individuelle Gesundheitsverhalten der Beschäftigten positiv zu beeinflussen, gesundheitliche Risiken zu minimieren und individuelle Ressourcen zu stärken.

Solche Programme werden in vielen Fällen gut angenommen, allerdings meist von Beschäftigten, die ohnehin schon ein gewisses Gesundheitsbewusstsein mitbringen. Studien zeigen immer wieder: Es sind oft jüngere Mitarbeitende sowie solche mit Bürotätigkeiten oder flexibleren Arbeitszeiten, die diese Angebote nutzen (z. B. Coenen et al., 2020). Leider erreichen sie deutlich schwerer Zielgruppen, die ohnehin schon ein großes Gesundheitsrisiko tragen, etwa Schichtarbeitende oder Mitarbeitende mit hoher familiärer Belastung. Bei ihnen stoßen verhaltensorientierte Maßnahmen schnell an ihre Grenzen. Zudem zeigen zum Beispiel die Erfahrungen der Verantwortlichen

„Die GDA-Betriebsbefragung 2023/24 zeigt, dass nur 44 Prozent der Unternehmen ihrer Fürsorgepflicht im Bereich psychische Belastung nachkommen.“

bei Plansecur, dass bei bestimmten Formaten eine Hemmschwelle besteht, etwa weil sie als wenig attraktiv empfunden werden oder Unsicherheiten im Umgang damit bestehen. Auch die Nachhaltigkeit der Angebote kann infrage stehen, denn viele Gesundheitsangebote sind punktuelle Maßnahmen und entfalten daher nur begrenzte Wirkung.

Das bedeutet aber nicht zwangsläufig ein Scheitern dieser Initiativen; vielmehr braucht es ergänzende Strategien, zum Beispiel für jene Gruppen, die Angebote weniger nutzen, weil die Teilnahme durch äußere Umstände erschwert wird. Sinnvoll und nachhaltig ist hier ein Blick, der sich nicht nur auf die möglichen Symptome physischer und psychischer Probleme richtet, sondern auch auf deren Ursachen am Arbeitsplatz.

Verhältnisorientierte Prävention

Weiter als die Verhaltensprävention geht die sogenannte verhältnisorientierte Prävention (Lohmann-Haislah, 2012). Hier steht nicht das individuelle Verhalten im Mittelpunkt („Was kann ich tun?“), sondern die Gestaltung der Rahmen- und Arbeitsbedingungen („Was macht gesunde Arbeit möglich?“). Der Fokus liegt also auf den Ursachen von Stress und weniger auf dem Umgang damit. Um hier anzusetzen, muss sich ein Unternehmen jedoch intensiv mit den eigenen Strukturen auseinandersetzen, und das setzt Weitblick und auch Durchhaltevermögen voraus. Vor dem wahrgenommenen Aufwand schrecken einige Unternehmen zurück, denn die Obstschale für die Beschäftigten scheint die einfachere und schnellere Lösung zum Thema Gesundheit zu sein und ist zudem noch deutlich einfacher „vorzuzeigen“.

Doch es lohnt sich für Unternehmen, Verantwortung für die Arbeitsbedingungen zu übernehmen, denn deren gesundheitsförderliche Gestaltung kommt nicht nur bestimmten Individuen oder Gruppen zugute, sondern allen Beschäftigten. Darüber hinaus sind die Arbeitsbedingungen, die Stress auslösen, auch häufig die Faktoren, die einer produktiven Arbeit entgegenstehen, zum Beispiel Hindernisse oder unnötige Erschwernisse. Die Forschung belegt seit Langem den großen Einfluss gut gestalteter Arbeitsbedingungen auf Wohlbefinden, Mitarbeitendenbindung und Leistung (z. B. Bakker et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004; Turgut et al., 2014). Ebenso belegt sie, welche Risiken schlecht gestaltete Arbeitsbedingungen mit sich bringen. Die empirische Befundlage zeigt hier konsistente Zusammenhänge mit psychischen Erkrankungen, wie Burn-out, Depressionen und Angsterkrankungen, sowie mit körperlichen Erkrankungen, insbesondere kardiovaskulären, Muskel-Skelett- oder Stoffwechselerkrankungen (z. B. Niedhammer et al., 2021; Nixon et al., 2017; Kivimäki et al., 2010; Huth et al., 2014; Rugulies et al., 2023).

Zudem schärft die Analyse der Arbeitsbedingungen auch den Blick für die eigenen Stärken und Verbesserungspotenziale. In einer sich rasant verändernden Arbeitswelt gilt es, einen Rahmen zu schaffen, der es den Beschäftigten dauerhaft und nachhaltig ermöglicht, gesund und motiviert zu arbeiten.

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Um die eigenen Arbeitsbedingungen systematisch zu analysieren, bietet sich der Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung an. Dieser ist laut

Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) von allen Unternehmen unabhängig von ihrer Größe verpflichtend durchzuführen. Diese gesetzliche Vorschrift und die sperrige Begrifflichkeit wirken auf viele Unternehmen jedoch nicht besonders attraktiv. Tatsächlich zeigen die Zahlen der GDA-Betriebsbefragung 2023/24, dass nur 44 Prozent der Unternehmen ihrer Fürsorgepflicht im Bereich psychische Belastung nachkommen. Dabei übersehen sie, wie nützlich eine solche strukturelle Standortbestimmung für die eigene nachhaltige Organisationsentwicklung sein kann. Um dies deutlich zu machen, lohnt sich ein Blick auf den Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Untersucht werden verschiedene Faktoren der Arbeit (GDA, 2022):

- *Arbeitsinhalte* (sind beispielsweise Handlungsspielräume vorhanden?)
- *Arbeitsorganisation* (sind etwa die Rollen und Verantwortlichkeiten im Team klar?)
- *Arbeitszeitgestaltung* (sind zum Beispiel die Arbeitszeiten planbar?)
- *soziale Beziehungen* (ist etwa die Unterstützung durch die Führungskraft vorhanden?)
- *Arbeitsmittel* (stehen zum Beispiel die Arbeitsmittel, die benötigt werden, zur Verfügung?)
- *Arbeitsumgebung* (kann man etwa konzentriert und ohne Störungen wie Lärm arbeiten?)

Der genaue Prozess einer solchen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sollte von einem Steuerkreis im Unternehmen begleitet werden. Hier bedarf es einer weitsichtigen und gut durchdachten Planung sowie eines geeigneten Analyseinstrumentes. Deswegen hat sich Plansecur für den Prozess die professionelle Unterstützung erfahrener Arbeitspsycholog*innen geholt.

Als Erstes stellt sich die Frage, welche Analyse-methode für das Unternehmen zielführend ist. In kleinen Betrieben eignen sich möglicherweise direktere Verfahren wie Beobachtungsinterviews oder Workshop-Formate. Bei größeren Unternehmen hingegen werden Fragebogenverfahren für die sogenannte „Grobanalyse“ eingesetzt, um kritische Handlungsfelder zu identifizieren, die dann in

einer Feinanalyse gezielt adressiert werden können (GDA, 2022; BDP, 2025).

Bei Plansecur wurde der wissenschaftlich überprüfte Fragebogen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (Dettmers & Krause, 2020) eingesetzt, der sowohl die Erfassung aller relevanten Belastungsfaktoren ermöglicht als auch die Beurteilung des mit der Belastung verbundenen Gesundheitsrisikos.

Für das Beispielunternehmen hat die Grobanalyse mit dem Fragebogenverfahren ein sehr positives Gesamtbild der Ergebnisse gezeigt. Eine Beteiligungsquote von 88 Prozent deutet darauf hin, dass die Ziele und die Bedeutung des Prozesses erfolgreich kommuniziert wurden. Allerdings betonen die Verantwortlichen, dass es durchaus herausfordernd war, die viel beschäftigten Führungskräfte als Unterstützer*innen zu gewinnen.

Zentral ist, dass die Ergebnisse dieser Analyse an alle Beschäftigten – unabhängig vom konkreten Ergebnis des Teams – zurückgemeldet werden. Dass sich Beschäftigte auf eine solche Umfrage einlassen und ihre Einschätzung teilen, sollte wertgeschätzt werden. Zu oft verschwinden die Ergebnisse von Umfragen in einer Schublade, und es folgt nichts daraus. Das frustriert die Beschäftigten und führt zukünftig zu weniger Beteiligung.

Deutlich zeigte sich in den Ergebnissen bei Plansecur, dass viele Arbeitsbedingungen bereits gesundheitsförderlich ausgestaltet sind und damit als Ressource im Unternehmen aufgefasst werden können. Die Beschäftigten nehmen zum Beispiel die Arbeitszeitgestaltung als äußerst positiv wahr. Wie kommt das? Das Unternehmen bietet, orientiert an den konkreten Bedürfnissen der Beschäftigten, sehr viele verschiedene Arbeitszeitmodelle an. Diese Flexibilität spiegelt sich auch in der Vereinbarung zum mobilen Arbeiten wider, in der nur ein Bürotag pro Woche vorgesehen ist.

Bei Plansecur hat diese Form der Arbeitsgestaltung das gegenseitige Vertrauen im Unternehmen gestärkt. „Die Beschäftigten schätzen unsere Angebote

als Arbeitgeber, und dieses Vertrauen führt auch zu Stabilität: Viele unserer Beschäftigten sind schon sehr, sehr lange dabei“, sagt Tanja Akgöz Kraus, Referentin Personalentwicklung. Natürlich zeigte sich im Ergebnisbericht auch die ein oder andere Stellschraube, an der gedreht werden kann, um Arbeitsbedingungen noch gesundheitsförderlicher zu gestalten. In einigen Bereichen waren zum Beispiel Rollenunklarheiten oder Arbeitsunterbrechungen ein Thema. Wirklich kritischen Handlungsbedarf, um einem echten Gesundheitsrisiko entgegenzuwirken, gab es allerdings nur in einem einzigen Team.

Zentral ist dabei, dass der Prozess mit der Rückmeldung der Ergebnisse erst richtig startet. Sind die Ergebnisse da, hat man eine genaue Standortbestimmung: Was läuft gut und sollte gesichert werden? Wo haben wir Optimierungsbedarfe, und wo haben wir kritischen Handlungsbedarf im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes? Die Ergebnisse dienen dazu, im Team gemeinsam entsprechende Maßnahmen für den spezifischen Arbeitsfaktor zu entwickeln und umzusetzen. Dabei gilt es immer, auf verschiedenen Ebenen Maßnahmenideen zu entwickeln: Was kann ich tun? Was können wir im Team tun? Was gehört in die Hände der Führungskräfte oder sogar ins übergeordnete Management? Beispiele reichen von klareren Aufgabenbeschreibungen über bessere Pausenregelungen bis hin zu gezielten Schulungen für Führungskräfte zum Umgang mit Konflikten.

Wichtig für einen nachhaltigen Gesamtprozess ist die Überprüfung, ob die abgeleiteten Maßnahmen auch die erhoffte Wirksamkeit gezeigt haben. Nicht selten geschieht es, dass selbst gute und zielführende Maßnahmen abgebrochen werden, sobald es am Arbeitsplatz viel zu tun gibt oder sich alte Gewohnheiten einschleichen. Tauchen solche Hindernisse auf oder haben Maßnahmen nicht den gewünschten Effekt, sollte man gezielt nachjustieren.

Ist der Prozess für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung erst einmal aufgesetzt, kann man die Infrastruktur für die regelmäßige Überprüfung und gesundheitsförderliche Ausgestaltung

der Arbeitsbedingungen nutzen. Damit geht man den Arbeitsstress an der Quelle an und baut als Unternehmen nachhaltig resiliente Strukturen auf.

Fazit

Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung ist kein „Nice-to-have“ in wirtschaftlich guten Zeiten, sie betrifft alle Bereiche eines Unternehmens und beginnt bei einer offenen Haltung gegenüber dem Thema Gesundheit. Wer Wertschätzung zeigt – individuell ebenso wie organisatorisch –, schafft ein Klima des Vertrauens und fördert Motivation sowie Leistungsfähigkeit nachhaltig.

Verhaltensorientierte Maßnahmen können für Beschäftigte wertvolle Angebote darstellen, um mit gesundheitlichen Herausforderungen umzugehen. Um den Ursachen psychischer Probleme auf den Grund zu gehen, sollte man jedoch die konkreten Arbeitsbedingungen in den Blick nehmen. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bietet einen sehr guten Rahmen, um Arbeit systematisch gesund zu gestalten.

*Die Autor*innen danken dem Unternehmen Plansecur für die Einblicke zum Thema Gesundheitsförderung.*

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

DIE AUTOR*INNEN:

Dr. Christiane Stempel

Diplom-Psychologin, Wissenschaftlerin an der FernUniversität in Hagen und Head of Leadership Development bei der EVAO GmbH, Königstein im Taunus.

christiane.stempel@fernuni-hagen.de



Prof. Dr. Jan Dettmers

Diplom-Psychologe, Leiter des Lehrstuhls Arbeits- und Organisationspsychologie an der FernUniversität in Hagen und Gründer der EVAO GmbH..

jan.dettmers@fernuni-hagen.de





5 neue Bücher, die Sie kennen sollten



Astrid Walton und Isabelle Bock

aus unserer Redaktion haben unter den Neuerscheinungen am Fachbuchmarkt fünf besonders interessante Bücher ausgesucht. Die vorgestellten Publikationen behandeln Themen wie Krisenführung, Gesundheit am Arbeitsplatz, die wichtige Rolle von Wertschätzung und noch viel mehr.



Rudolf Forsthofer et al.:

Führen in der Krise – Führen aus der Krise

Die Lage ist unübersichtlich, das Unternehmen bedroht, der Handlungsdruck hoch: Krisen stellen Führungskräfte vor immense Herausforderungen. Sie müssen Entscheidungen treffen, ohne mit Gewissheit den richtigen Weg zu kennen; sie dürfen sich nicht in lähmender Angst oder irrationalen Aktionismus verlieren; und sie tragen nicht nur für sich, sondern auch für die Beschäftigten und das Unternehmen Verantwortung. Das Herausgeberwerk „Führen in der Krise – Führen aus der Krise“ zeigt auf, was effektive Führung unter Krisenbedingungen ausmacht. Wie führt man transformational, wenn die äußeren Bedingungen unsicher sind? Wie beeinflusst es Teams, wenn Kolleg*innen wegen Sparmaßnahmen entlassen werden? Und was ist gute Krisenkommunikation? Das Buch gibt sowohl theoriegeleitet als auch in Bezug auf reale Fallbeispiele Antworten auf diese und viele weitere Fragen – Antworten, die angesichts der angespannten wirtschaftlichen und weltpolitischen Lage hilfreich sein können.



*Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin (Hrsg.):*

Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit vermeiden

Psychische Belastungen nehmen an vielen Arbeitsplätzen zu. Sie sind damit für viele Beschäftigte ein zentrales Thema geworden – und für Unternehmen zu einem drängenden Problem im Arbeitsschutz. Dieses Buch zeigt, wie man Arbeitsbedingungen so gestalten kann, dass sie die psychische Gesundheit der Beschäftigten unterstützen. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht einzelne Personen, sondern die Arbeit selbst: Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, Arbeitszeiten, soziale Beziehungen sowie die Arbeitsumgebung. Die Publikation erklärt, was unter psychischen Belastungen zu verstehen ist, wann sie kritisch werden können und warum sie Teil der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung sind. Praxisnah beschreibt das Buch, wie Unternehmen psychische Belastungen systematisch erfassen und daraus passende Maßnahmen ableiten können. Anhand von Beispielen erfahren Entscheider*innen auch, wie sie dabei vorgehen können.



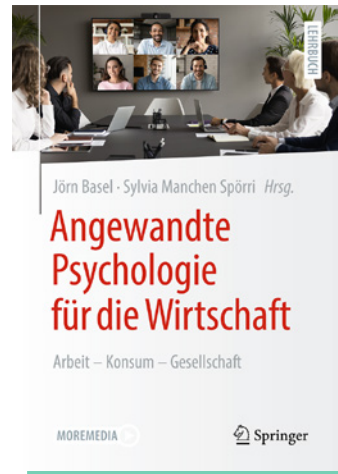
Antonia J. Kaluza:

Führung und Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Arbeitsbedingter Stress und daraus resultierende Erschöpfung nehmen weiterhin zu. Führungskräfte stehen dadurch vor der Herausforderung, auch die Funktion von „Gesundheitsmanagern“ zu übernehmen und damit nicht nur die Leistungsfähigkeit, sondern auch das Wohlbefinden zu sichern, bei Mitarbeitenden ebenso wie bei sich selbst. Die Psychologin Antonia J.

Kaluza untersucht in ihrem Buch aus arbeits- und gesundheitspsychologischer Perspektive, wie Führung und Wohlbefinden zusammenhängen. Dabei zeigt sie auf, dass Führungsverhalten einen bedeutenden

Einfluss auf Arbeitsbedingungen, Stress und Ressourcen von Mitarbeitenden hat. Die Autorin stellt in ihrem Buch nicht nur Theorie und Forschung zur gesundheitsförderlichen Führung dar, sondern gibt Führungskräften und Personalverantwortlichen auch konkrete Handlungsempfehlungen und Übungen an die Hand.



Jörn Basel & Sylvia Manchen Spörri:

Angewandte Psychologie für die Wirtschaft

Wandel und Krisen prägen den Anfang des 21. Jahrhunderts. Konsumierende, Angestellte, Unternehmen, ja gesamte Gesellschaften sind mit großen Herausforderungen konfrontiert. Um sie zu bewältigen und um zukunftsfähig zu sein, braucht es Resilienz. Die enorme Bedeutung dieser Fähigkeit wird

in diesem vielseitigen Buch mit dem komplexen Wechselspiel von Individuum, Markt, Unternehmen und Gesellschaft begründet. Zum Beispiel verändern sich Jobprofile und Arbeitsbedingungen durch KI und Digitalisierung, Führungskräfte benötigen neue

Kompetenzen, die Klimakrise verlangt nach einer nachhaltigen Transformation, Konsumbedürfnisse wandeln sich, Unternehmen müssen neue Wege wagen und auf Verbraucher*innen und Angestellte reagieren, die ein werteorientiertes Arbeiten und Wirtschaften erwarten. Das Buch besticht durch Praxisnähe und Aktualität und bietet Orientierung im dynamischen Geflecht von Herausforderungen, Veränderungen und Krisen.



Dieter Frey & Uta Jungmann:
Wertschätzung

Eigentlich wollten der Organisationspsychologe Dieter Frey und die Journalistin Uta Jungmann nur ein Interview zum Thema Wertschätzung führen. Entstanden ist dann aber ein ganzes Buch, für das sie 148 Fragen und Antworten zur Wertschätzung im Arbeitsleben zusammenstellten. Zum Beispiel: Warum geht es nicht ohne Wertschätzung? Wie kann man sie auch respektlosen Kolleg*innen entgegenbringen? Und bedeutet ein hohes Gehalt automatisch hohe Wertschätzung? Das Buch verdeutlicht die wichtige Rolle von Wertschätzung im Arbeitsleben, sei es im Verhältnis von Führungskräften zu Mitarbeitenden oder in dem zwischen Kolleg*innen, bei der Auswahl sozial verträglicher neuer Angestellter oder im Umgang mit schwierigen Personen. Auch auf wertschätzende Kommunikation und den wirtschaftlichen Nutzen von Wertschätzung gehen die Autor*innen ein. All diese Facetten werden vielseitig, praxisnah und anschaulich beleuchtet. Dieter Frey bringt dabei eigene Erfahrungen aus seiner Tätigkeit als Unternehmensberater ein.

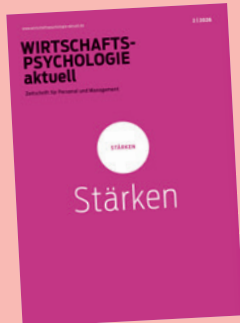
**WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell**

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



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

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



Vorschau Heft 2/2026

CLYOScope – eine Weiterentwicklung des VIA-Stärkentests

Gesundheit von Führungskräften als Schlüssel zur Mitarbeitendengesundheit

Situational Judgement Tests in der Personalauswahl

Impressum Wirtschaftspsychologie aktuell

33. Jahrgang, 2026 / Heft-Nummer 1 / 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 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, 2026



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



Zu viel Dax?

Zu wenig Psychologie?

Bleiben Sie stets auf dem Laufenden mit dem Digitalabo der Wirtschaftspsychologie aktuell.

Spannende Themen rund um die Wirtschaftspsychologie.

**WIRTSCHAFTS-
PSYCHOLOGIE
aktuell**



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



Zum Bestellen des Jahresabonnements einfach den QR-Code scannen.

