WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



Vielfalt in Unternehmen bringen

Unsere Tipps



Uta Deppe-Schmitz Miriam Deubner-Böhme Gesund führen mit Ressourcenaktivierung

in Fragenfächer

hogrefe

Uta Deppe-Schmitz/ Miriam Deubner-Böhme **Gesund führen mit Ressourcenaktivierung**

Ein Fragenfächer

2020, 52 Seiten, Kleinformat, € 16,95 (DE)/€ 17,50 (AT)/ CHF 23.90 ISBN 978-3-8017-3068-0



Miriam Deubner-Böhme Uta Deppe-Schmitz

Ressourcenaktivierung in Psychotherapie, Coaching und Beratung

in Fragenfächer

hogrefe

Miriam Deubner-Böhme/ Uta Deppe-Schmitz

Ressourcenaktivierung in Psychotherapie, Coaching und Beratung

Ein Fragenfächer

2020, 50 Seiten, Kleinformat, € 16,95 (DE)/€ 17,50 (AT)/ CHF 23.90 ISBN 978-3-8017-3067-3



Jantine Huizing

Methoden für

Methoden für die Intervision

hogrefe

Jeroen Hendriksen/Jantine Huizing **Methoden für die Intervision**

Ein Fächer mit 20 effektiven Tools 2020, 72 Seiten, Kleinformat,

€ 16,95 (DE)/€ 17,50 (AT)/ CHF 23.90 ISBN 978-3-8017-3033-8



Kritik äußern -

Ein Fächer mit Tipps

hogrefe



Kritik annehmen Ein Fächer mit Tipps zum Feedbackgeben

2020, 46 Seiten, Kleinformat, € 16,95 (DE)/€ 17,50 (AT)/ CHF 23.90 ISBN 978-3-8017-3054-3



Lara de Bruin
365 Fragen
für die lösungsorientierte
Kommunikation

hogrefe

Lara de Bruin
365 Fragen
für die lösungsorientierte
Kommunikation
in Organisationen

Ein Fragenfächer für Führungskräfte und Personalverantwortliche

2019, 62 Seiten, Kleinformat, € 16,95 (DE)/€ 17,50 (AT)/ CHF 23.90 ISBN 978-3-8017-2928-8



und Manager

hogrefe h

Lara de Bruin

333 Fragen für die lösungsorientierte Kommunikation bei Veränderungsprozessen

Ein Fragenfächer für Therapeuten, Coaches und Manager

2016, 62 Seiten, Kleinformat, € 16,95 (DE)/€ 17,50 (AT)/ CHF 23.90 ISBN 978-3-8017-2782-6



Liebe Leser:innen,

die Vielfalt in unserer Gesellschaft und in unseren Organisationen ist groß und nimmt weiter zu. Darin liegt ein Schatz an Erfahrungen, Kompetenzen und Talenten, der uns einen deutlichen Mehrwert bringt - wenn er denn wertgeschätzt wird. Psychologisch gesehen stellt uns ein gelingender Umgang mit der Vielfalt von Menschen jedoch vor Herausforderungen, da unser Informationsverarbeitungsprozess eigenen Regeln folgt. Daniel Kahneman hat dazu in seinem Buch "Schnelles Denken, langsames Denken" vielfältige Erkenntnisse zusammengetragen. Eine davon ist: "We all are biased." Und tatsächlich: Wir denken im Alltag zu oft in Stereotypen ("schnelles Denken"). Unsere Rollenerwartungen beeinflussen dabei unsere Urteile über Menschen und ihre Verhaltensweisen. Außerdem bevorzugen wir Personen, die uns ähnlich sind. Wie diese und andere Faktoren für ungleiche Karrierechancen von Männern und Frauen sorgen, beschreiben Melanie Steffens und Kolleg:innen in ihrem Beitrag zu diesem Heft.

"Sexuelle Orientierung ist Privatsache", heißt es oft. Doch wenn homosexuelle Mitarbeitende nicht genauso offen von ihrem Privatleben erzählen können wie heterosexuelle Kolleg:innen, sollten wir nachdenklich werden. Wie ein sensibler Umgang mit den Diversity-Aspekten sexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität aussehen kann und welchen Nutzen dies einem Unternehmen stiftet, zeigt das Beispiel von Boehringer Ingelheim.

Dennoch werden Menschen in unserer Gesellschaft wie auch in unseren Organisationen verdeckt und sogar offen diskriminiert – bis hin zum Erleben physischer Gewalt. Dies auch aufgrund ihrer Herkunft und Hautfarbe. Wir müssen deshalb etwas gegen Rassismus tun. Ellen Wagner erklärt, wie wir dabei am besten vorgehen.



Ulrich F. SchübelMitglied des Vorstands der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V. und Gründer des Instituts für Diversity Management **ufs@wirtschaftspsychologie-bdp.de**

"Fünf Generationen unter einem Dach" ist immer öfter Realität in der Arbeitswelt. Wie aber wird Altersvielfalt in Teams zum Erfolgsfaktor? Durch gute Führung, schreibt Wiebke Stegh. Die braucht es auch beim Umgang mit introvertierten Mitarbeitenden, wie Katja Schwalbach nahelegt.

Unsere Beiträge und auch wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass personelle Vielfalt ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen ist. Die Wissenschaft zeigt aber auch, dass Vielfalt alleine Organisationen lediglich "bunt" macht, aber nicht per se leistungsfähiger. Dies gelingt nur, wenn sie "gemanagt" wird, denn nur dann können die darin liegenden großen Potenziale zum Tragen kommen. Darüber hinaus – davon bin ich fest überzeugt – sind wir alle ethisch dazu verpflichtet, Menschen in ihrer Individualität wertzuschätzen und ihnen gleiche Chancen zu ermöglichen.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Ulinda F. Solula

Inhalt

] Editorial

4

News & Trends

59

Vorsicht, explosive Unterschiede!

Svenja Hofert musste erfahren, dass psychologische Diversität der Zusammenarbeit nicht immer guttut.

60

5 Bücher, die mich als HR-Expertin inspirieren

Curley Fiedler stellt ihre fünf wichtigsten Bücher vor.

64

Vorschau/ Impressum

HR

8

Bullshit in Organisationen lässt sich messen

Wer Bullshit verbreitet, entleert Sprache von Sinn, um damit eine Agenda voranzutreiben. Stilbildend war dafür der ehemalige US-Präsident Trump. Aber auch deutsche Unternehmen verstehen sich auf irreführende Kommunikation, etwa mit Management-Jargon oder Sprechblasen, die soziales Engagement vortäuschen. Wie stark belastet das die Beschäftigten? Eine aktuelle Studie fragte nach.

Führung

14

Agiler arbeiten durch bedarfsgerechte Führung

Damit agile Ansätze erfolgreich sein können, braucht es mentale Flexibilität. Bei ihrer Entwicklung sind vor allem Führungskräfte gefragt. Das Modell "Spiral Dynamics integral" hilft ihnen dabei, das Wertesystem und die Kultur von Organisationen, Teams und Individuen einzuschätzen. Dadurch lassen sich Teammitglieder je nach Bedarf bei agileren Formen der Zusammenarbeit unterstützen.

Organisationsentwicklung

20

Was tun, wenn Mitarbeitende gehen wollen?

Unternehmen können es sich nicht leisten, Fachkräfte an die Konkurrenz zu verlieren. Zur Prävention empfiehlt sich eine systematische Analyse der Fluktuationsgründe. Und in Bindungsgesprächen vermögen Führungskräfte unzufriedene Mitarbeitende zum Umdenken zu bewegen, selbst wenn die Kündigung bereits auf dem Tisch liegt.

Schwerpunkt

Diversity ist kein Selbstläufer

Weiterhin fehlt es an Frauen in Führungspositionen. Doch mit einer Quotenlösung allein lässt sich in Unternehmen keine Geschlechtervielfalt herstellen. Für eine inklusive Arbeitskultur braucht es mehr: Führungskräfte wie Mitarbeitende müssen sich klarmachen, wie stark unbewusstes Verhalten möglicherweise Frauen ausgrenzt.



26

32

Wenn Männer lieber Männer befördern

Frauen und Männer haben im Beruf weiterhin ungleiche Chancen. Dafür sorgen schon traditionelle Geschlechterstereotype. Noch komplexer wird die Situation für Frauen, die wegen weiterer sozialer Merkmale Diskriminierung erfahren, etwa wegen Herkunft oder sexueller Orientierung. Für mehr Gerechtigkeit im Unternehmen sollten Personalverantwortliche deshalb eigene Vorurteile reflektieren.

38

"Wenn ich etwas von mir verstecken muss, dann hemmt es das Innovationspotenzial"

Bei Boehringer Ingelheim gehört Wertschätzung für Geschlechtervielfalt zur Unternehmenskultur. Das "Regenbogen Netzwerk" ist bei dem Pharmakonzern eine Anlaufstelle für LGBTIQ+-Mitarbeitende und berät auch Führungskräfte – etwa zur Frage, wie sie am besten mit dem Coming-out von Beschäftigten umgehen. Ein Gespräch mit den Gründer:innen der Initiative.

42

Die versteckten Stärken von Introvertierten entfalten

Am Arbeitsplatz unterscheiden sich Introvertierte deutlich von ihren extravertierten Kolleg:innen. Gerade

extravertierten Führungskräften mag es missfallen, wenn Introvertierte Kontakte vermeiden oder bei Meetings kaum Ideen einbringen. Dabei haben leisere Mitarbeitende viel zu bieten: Im passenden Umfeld beweisen sie ihre Stärken.

48

Wir dürfen Rassismus nicht dulden

Ob bei der Bewerbung oder im Gespräch unter Kolleg:innen: Menschen, die aus der weißen Norm fallen, stoßen in Unternehmen regelmäßig auf Rassismus. Hinter der Ausgrenzung muss keine Absicht stecken, denn Mitgliedern der Mehrheitsgesellschaft ist oft gar nicht bewusst, was sie mit ihrem Verhalten anrichten. Hier tut Aufklärung not.

54

Altersdiversität geht uns irgendwann alle an

Unterschiede in den Lebensjahren können genauso mit Vorurteilen behaftet sein wie andere soziale Merkmale auch. Damit die Altersdiversität nicht das Arbeitsklima trübt, bedürfen altersheterogene Teams guter Führung. Dann zeigen sie bessere Leistungen als altershomogene Gruppen, außerdem sind ihre Mitglieder gesünder.

Foto: Austin Distel / unsplash.com

News & Trends



Sind Sie noch Führungskraft oder schon Glücksbote?

Für Beschäftigte sind heute Bezahlung und Statussymbole wie Dienstwagen nicht mehr das Wichtigste. Arbeit soll stattdessen Spaß machen und die eigenen Potenziale wecken. Damit rückt auch das Thema Glück bei der Arbeit mehr in den Fokus der Praxis und Forschung. Doch wie lässt sich das Erleben von Glück fördern? Timo Kortsch und Ricarda Rehwaldt zeigen in einer Studie (2021), dass es dafür drei relevante Hebel in der Arbeitsgestaltung gibt: Sinnempfinden, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft. Sie betonen außerdem, dass Führungskräfte als Gestalter des Glücks bei der Arbeit eine entscheidende Rolle spielen. Sie können einerseits glücksförderliche Arbeitsgestaltung vorleben und für ihr Team die passenden Rahmenbedingungen schaffen. Sie können andererseits durch ihr Handeln im Team zu "Glücksboten" werden. Jedes Handeln einer Führungskraft wirkt sich deshalb auch indirekt auf das Glück bei der Arbeit aus, und zwar unabhängig davon, ob eine Einflussnahme hier gewünscht war oder nicht. Deshalb ist es besonders wichtig, Führungskräfte hinsichtlich ihrer Vorbildwirkung zu sensibilisieren und ihnen Handlungsmöglichkeiten im Sinne eines Positive Leadership aufzuzeigen. Führungskräfte können zum Beispiel Stärkenorientierung in ihre Teamführung integrieren und das Team regelmäßig auf das gemeinsame übergeordnete Ziel einschwören, um so Sinnempfinden und Gemeinschaftsgefühl zu stärken und gleichzeitig Mikromanagement zu reduzieren. Neben den Arbeitsaufgaben sollte die Führungskraft auch immer den informellen Austausch im Blick haben und so Vertrautheit zwischen den Mitarbeitenden stärken.

_Quelle: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/leben/glueck-arbeit-messen

Schluss mit dem Aufschieben!

Das Aufschieben von Aufgaben ist völlig normal. Aber wenn Sie Prokrastination als Falle empfinden und stark darunter leiden, könnten Ihnen diese Strategien einen Ausweg bieten:

- 1. Prioritäten setzen: Reflektieren Sie, welche Ziele Sie realistisch verfolgen können und welche Ihnen wirklich wichtig sind. Es kann schwerfallen, sich von gesteckten Zielen zu lösen, auch weil in Kontexten wie Arbeitsteams eher über das Setzen als über das Loslösen von Zielen gesprochen wird. Doch Priorisierung kann mehr Zeit für wichtige Aufgaben schaffen.
- 2. Arbeit einteilen: Weiterhin sollten Sie sich mehrere gleichmäßig verteilte Zieltermine für die einzelnen Arbeitsschritte einer Aufgabe setzen.
- 3. Ablenkungen vorbeugen: Sie können mögliche Hindernisse antizipieren und sich Gegenmaßnahmen überlegen, zum Beispiel indem Sie Ihr Smartphone bei der Aufgabenbearbeitung ausschalten.
- 4. Anfangen: Gerade bei langfristigen und umfangreichen Aufgaben mag der Einstieg nicht leicht sein. Vielleicht warten Sie darauf, dass Sie freie Stunden im Kalender für die Aufgabe entdecken. Die werden Sie allerdings nicht finden. Womöglich gelingt der Einstieg besser, wenn Sie morgen nach dem Frühstück eine erste halbe Stunde dafür fest einplanen.
- 5. Planen und reflektieren: Die entscheidende Planungseinheit ist der einzelne Tag. Es ist wichtig, für die einzelnen Arbeitstage im Vorfeld Prioritäten zu setzen, die Aufgaben konkret zu planen und den Tagesablauf am Abend zu reflektieren, um etwas über den Zeitbedarf für bestimmte Aufgaben zu lernen.

_____Quelle: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/leben/prokrastination-aufschieben-vorsaetze



Tipps, mit denen Sie nachhaltiges Verhalten Ihrer Beschäftigten fördern

Grünes Training:

Sensibilisieren Sie Ihre Beschäftigten in Kursen für den Umweltschutz, und geben Sie Beispiele für umweltbewusstes Verhalten.

Grünes Belohnungssystem:

Fördern und festigen Sie erwünschtes Verhalten durch monetäre oder andere Prämien, wie Zuzahlungen zum ÖPNV-Ticket oder Urkunden.

Grünes Leistungsmanagement:

Richten Sie ein System ein, um die Leistung von Beschäftigten nach umweltschutzbezogenen Kriterien zu evaluieren.

Grünes Empowerment:

Beteiligen Sie Mitarbeitende aktiv am Umweltschutz, etwa durch die Möglichkeit, ihre Expertise in grünen Arbeitsgruppen einzubringen.

Grüne Personalauswahl:

Betonen Sie Ihren Ruf als grüne Organisation in Stellenausschreibungen, um umweltbewusste Kandidat:innen auf sich aufmerksam zu machen.

_____Quelle: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/personal/green-hrm-umweltschutz-unternehmen

Führen heißt auch loslassen

Wer in einer komplexer werdenden Unternehmenswelt erfolgreich führen möchte, muss loslassen können. Als Führungskraft haben Sie ohnehin nicht alle Fäden in der Hand. Akzeptieren Sie das! Binden Sie Mitarbeitende aktiv in Entscheidungen ein. Und stellen Sie klar, dass Verantwortungsübernahme erwünscht ist. Übertragen Sie etwa in Meetings abwechselnd Teammitgliedern die Leitung. Übrigens: Meist haben Ihre Mitarbeitenden mehr Ahnung von ihrer täglichen Arbeit als Sie. Freuen Sie sich darüber! Und unterlassen Sie Mikromanagement. Gestalten Sie lieber ideale Rahmenbedingungen für Ihre Mitarbeitenden. Die neue Arbeitswelt erfordert neue Kommunikationsprozesse, die miteinander ausgehandelt werden müssen: Welches Medium dient uns am besten wofür? Wie können wir auf Distanz effizient kommunizieren und uns zugleich nah sein? Wichtig: Bleiben Sie im Dialog! Leben Sie eine Feedbackkultur, in der Fehler als Lernchancen gelten und Partizipation gewürdigt wird. Denn wenn Mitarbeitende erkennen, dass ihre Perspektive in Entscheidungsprozessen bedeutsam ist, tragen sie eher aktiv zur Lösungsfindung bei.

_____Quelle: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/new-work/new-followership-schluesselkompetenz-new-normal

Global expandieren, lokal zusammenwachsen

Das Berliner Start-up Spryker wächst rasant. Vergangenes Jahr expandierte der Anbieter von E-Commerce-Software in 19 Länder. Elise Müller,

Vice President People & Culture bei Spryker, hat für "Wirtschaftspsychologie aktuell" aufgeschrieben, wie trotz Internationalisierung eine einheitliche Unternehmenskultur gelingt. Man müsse zum Beispiel auf lokale Bedürfnisse der Beschäftigten achten: "Eine globale Unternehmenskultur muss Remote-Arbeit unterstützen. Dennoch sind reale Team-Events und -Offsites, bei denen sich alle persönlich austauschen und begegnen können, für ein besseres Verständnis unerlässlich. Außerdem fördern reale Zusammenkünfte das Miteinander und Vertrauen und somit auch eine einheitliche Kultur. Denn reale Gespräche und Diskussionen ermöglichen es, die individuellen und kulturellen Backgrounds der Mitarbeitenden besser zu verstehen und ein Gefühl für die verschiedenen Teammitglieder abseits von Videokonferenzen zu bekommen."

_____Quelle: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/ma-gazin/new-work/unternehmenskultur-internationalisierung

Glaubwürdigkeit hängt auch an Äußerlichkeiten

Wenn Sie als glaubwürdig gelten, hat das immense Vorteile für Ihre Führungstätigkeit. Angenommen, Sie sprechen mit einer Person, die Sie nicht kennt und auch noch keine Informationen über Sie verfügt. Sie wird die Einschätzung, ob Sie glaubwürdig sind oder nicht, aufgrund wahrnehmbarer Faktoren gewinnen, etwa aufgrund Ihrer Körpersprache und Kleidung, Ihrer Stimme und Sprechweise. Glaubwürdigkeit wird also zuallererst durch kommunikative Faktoren vermittelt, die nach außen wirken. Ob Sie dabei Hintergedanken haben, eine Strategie verfolgen oder die Wahrheit sagen, spielt eine untergeordnete Rolle. Ihr Gegenüber kann all das nur ahnen, nicht aber wissen. Darum geht es primär um Äußerlichkeiten wie ein authentisches

und situationsgerechtes Auftreten, eine unaufgeregte und nicht überengagierte Sprechweise sowie nachvollziehbare und zielgruppenorientiert dargebrachte Inhalte. Negativ wirken dagegen zu wenig Blickkontakt, schnelle und fahrige Gesten, schlecht einzuordnende oder gar abwertende Bemerkungen.

_____Quelle: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/ma-gazin/fuehrung/glaubwuerdig-kommunizieren

So gelingt virtuelles Onboarding

Wer während der Pandemie eine neue Stelle antrat, weiß es: Virtuelles Onboarding ist schwer, fehlt doch der direkte Kontakt zum neuen Team. Was können Unternehmen tun, um diesen Prozess zu erleichtern? Als Erstes sollten sie Vorfreude auf den neuen Job wecken, etwa mit einem Willkommenspaket. Schließlich beginnt das Onboarding emotional schon Tage oder Wochen vor dem ersten offiziellen Arbeitstag. Aber ohne funktionierende technische Infrastruktur läuft nichts. Neue Beschäftigte brauchen daher passendes Equipment und genug Zeit, um sich damit vertraut zu machen. Hier kann ihnen ein "Buddy" helfen, ein Coach, der sie anfangs begleitet. Der Aufbau von qualitativen Beziehungen zu Kolleg:innen ist eine Herausforderung. Unternehmen sollten daher neue Beschäftigte zum Austausch auch abseits von formellen Meetings ermutigen und sie dabei unterstützen, den virtuellen Integrationsprozess mitzugestalten. Dies kann geschehen, indem die Neuen proaktiv Feedback zur eigenen Leistung oder zu den Anforderungen an ihre Rolle einholen. Derartige Verhaltensweisen lassen sich mit Selbstmanagement-Trainings fördern.

Quelle: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/personal/6-praxistipps-fuer-virtuelles-onboarding



Studie: Psychische Folgen von Corona

Corona hat Schatten auf der mentalen Gesundheit hinterlassen. Beispielsweise begünstigte die Pandemie einen Anstieg von psychischen Erkrankungen im beruflichen Kontext. In der Nako-Gesundheitsstudie von April bis Mai 2020 gaben 114.000 Teilnehmende an, dass Angst, Stress und Depressionen seit Beginn des ersten Lockdowns bei ihnen zunahmen. Die Pandemie verstärkt die individuelle Stressbelastung durch Existenzängste, fehlende Trennung von Arbeits- und Privatleben, ständige Erreichbarkeit, Überstunden und fehlenden sozialen Ausgleich.

_____Quelle: www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/personal/psychische-gefaehrdungsbeurteilung-ent-lastet-mitarbeitende

Weitere
interessante Artikel
finden Sie auf unserer Website
www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de



Wer Bullshit verbreitet, entleert Sprache von Sinn, um damit eine Agenda voranzutreiben. Stilbildend war dafür der ehemalige US-Präsident Trump. Aber auch deutsche Unternehmen verstehen sich auf irreführende Kommunikation, etwa mit Management-Jargon oder Sprechblasen, die soziales Engagement vortäuschen. Wie stark belastet solcher Bockmist die Beschäftigten? Eine aktuelle Studie fragte nach.

er Unternehmer, Reality-TV-Star und ehemalige US-Präsident Donald Trump wird von seinen zahlreichen Gegnern oft und gern als Lügner bezeichnet. Obgleich Trump vor, während und nach seiner Amtszeit nachweislich viele Lügen von sich gegeben hat, sind die Autoren dieses Beitrags davon überzeugt, dass das Lügen nicht den Wesenskern seiner Kommunikation ausmacht. Stattdessen postulieren wir, dass Trump der - nach objektiven Maßstäben durchaus erfolgreiche - Prototyp eines "Bullshit-Artist" ist. Ergo: Viele seiner kommunikativen Akte sind einer eigenen Klasse von Aussagen zuzuordnen, die keine Lügen im originären Sinne sind, sondern gemäß der Definition des USamerikanischen Philosophen Harry G. Frankfurt in die Sphäre des Bullshits gehören, auf Deutsch manchmal auch "Bockmist" genannt. Frankfurt, heute Professor emeritus an der Princeton University, schrieb 1986 einen an vielen Stellen augenzwinkernden, letztlich aber ernst gemeinten Aufsatz über dieses kommunikative Sujet, der 2005 in einer Buchversion großen Erfolg hatte Was unterscheidet den Akt des Bullshittens vom Akt des Lügens?

Hauptsache, man kommt damit durch

Zunächst könnten wir Menschen betrachten, die eine irrige Behauptung von sich geben. Sie sind möglicherweise davon überzeugt, die Wahrheit zu sagen, wissen es aber schlicht nicht besser. Sie haben somit einen Bezug zur Wahrheit, reden aber an ihr vorbei. Auch der Lügner hat einen unmittelbaren Bezug zur Wahrheit. Diese Person muss die Wahrheit notwendigerweise kennen (sonst kann man nicht von einer Lüge sprechen), doch sie entschließt sich aus verschiedenen Gründen, bewusst etwas anderes zu behaupten. Gemäß Frankfurt zeichnet sich der Kern von Bullshit-Kommunikation dadurch aus, dass sich der Akteur weder positiv noch negativ zur Wahrheit positioniert, sondern jenseits der Wahrheit agiert - sprich: Sie spielt einfach keine Rolle. Das primäre Ziel des Bullshitters ist es, mit dem Gesagten durchzukommen, in aller Regel in der Absicht, die eigene Agenda voranzutreiben. Bullshit-Kommunikation ist somit auf eine gewisse Weise sinnentleert und in aller Regel irreführend, aber trotzdem – oder gerade deswegen – zielorientiert. Die Forscher Littrell, Risko und Fugelsang (2021) unterteilen das Konzept dieser irreführenden Kommunikation nochmals: Demnach gibt es Bullshit, der darauf ausgelegt ist, unangenehmen Konversationen aus dem Weg zu gehen, ohne lügen zu müssen ("evasive bullshit"), und solchen, der darauf abzielt, Menschen durch Übertreibung, Angstmachen und andere rhetorische Strategien von sich selbst und den eigenen Zielen zu überzeugen ("persuasive bullshit").

In gesellschaftlicher Hinsicht ist Bullshit(ten) artverwandt mit Konzepten, die ebenfalls rund um den politischen Aufstieg von Trump zunehmend intensiv diskutiert wurden. Zugehörige Begrifflichkeiten sind beispielsweise "post-truth", "truthiness" oder die mittlerweile sprichwörtlich gewordenen "alternativen Fakten". Manche Forschende argumentieren jedoch, dass Bullshit beziehungsweise der Akt des Bullshittens nicht nur in der poli-

tischen Sphäre eine Rolle spielt, sondern mittlerweile auch den Wesenskern vieler kommunikativer Akte in Unternehmen repräsentiert.

Bullshit in Organisationen

Vor unseren weiteren Überlegungen ist zu erwähnen, dass dem Bullshitten nicht zwangsläufig ein egozentrisches Ziel zugrunde liegen muss (vgl. McCarthy et al., 2020). Diese Form der Kommunikation kann sowohl aus egoistischen wie auch aus selbstlosen Motiven genutzt werden. Der Bullshitter entscheidet sich für ein Ziel und versucht, seine Agenda durch kommunikative Maßnahmen ohne Wahrheitsbindung voranzutreiben. Es geht ausschließlich um die Effizienz der kommunikativen Anstrengungen. Vor diesem Hintergrund ist auch der Begriff "bullshit artist" zu verstehen: Er deutet an, dass erfolgreiches Bullshitten bis zu einem gewissen Grad als Fähigkeit gedeutet werden kann, vielleicht sogar als Kunstform.

Zudem wird regelmäßig zu bedenken gegeben, dass in einer immer komplexer und unübersichtlicher werdenden (Arbeits-)Welt notwendigerweise auch der Level an Bullshit ansteigen muss. Dort, wo immer mehr Wissen und Möglichkeiten kreiert werden, steigen letztlich zwingend Unwissen und Unsicherheit aus Sicht des Individuums. Bullshitten kann somit auch als Mittel zur (Wieder-)Erlangung von Selbstwirksamkeit und Kontrolle gedeutet werden. Es erscheint hier als ein möglicher Weg, "einen Griff" an die überbordende Komplexität unternehmerischer Realitäten zu bekommen. Deshalb geht es beim Bullshitten bisweilen schlicht auch darum, handlungsfähig zu bleiben. Gleichzeitig gehen Organisationsforscher wie Andre Spicer (2020) davon aus, dass ein Übermaß an Bullshit in Unternehmen (bei der internen Kommunikation genauso wie bei der Kommunikation mit Kund:innen und weiteren Stakeholdern) nachteilige Konsequenzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeitigen wird. Langfristig betrachtet, ist davon auszugehen, dass eine zu hohe Bullshit-Dichte auch dem unternehmerischen Erfolg als solchem abträglich ist. In diesem Zusammenhang sind Neologismen wie "Greenwashing" und "Pinkwashing" beachtenswert, das kommunikative Vortäuschen von Bemühungen beim Umweltschutz oder beim Support von LGBT+-Personen. Ebenso wird nahegelegt, dass kommunikative Akte im Kontext von Unternehmensstrategien, -werten und -Purpose-Statements häufig ins Reich der Bullshit-Kommunikation gehören.

Angesichts der potenziell schädlichen Spätfolgen von Bullshit-Kommunikation hat sich ein Forscherteam um Caitlin Ferreira (2022) von der Universität Kapstadt darangemacht, Wege zu erarbeiten, den Level an Bullshit-Kommunikation innerhalb von Organisationen zu messen. Es entwickelte dafür einen englischen Fragebogen (Organizational Bullshit Perception Scale), der auf Basis theoretischer Vorüberlegungen drei unterschiedliche Arten von Bullshit-Kommunikation in Organisationen erfasst:

- Entkopplung von der Wahrheit in der Kommunikation allgemein: Hier geht es darum, dass es in einer Organisation akzeptiert ist, Entscheidungen auch in Abwesenheit von schlüssigen Daten und Argumenten zu treffen, dass es keine stichhaltigen Gründe, sondern lediglich starke persönliche Überzeugungen braucht, um Ziele vorantreiben zu können.
- Bullshit-Kommunikation von Menschen mit Hochstatus: Der zweite Faktor beleuchtet das Kommunikationsverhalten von Menschen in Führungspositionen innerhalb einer Organisation. Zusammengefasst: Kommen Menschen mit ihren Ansichten einfach deswegen durch, weil sie hierarchisch höhergestellt sind?
- Exzessive Nutzung von Jargon: Der dritte Faktor schaut auf eine besondere Kommunikationsgepflogenheit: Manche Unternehmen neigen dazu, exzessiv auf Abkürzungen, Akronyme und anderen Management-Sprech zurückzugreifen, der die Ziele kommunikativer Akte in aller Regel mehr verschleiert denn erhellt.

Befragung von Arbeitnehmer:innen

Alexander Elia hat die von Ferreira et al. (2022) vorgelegte englische Skala für seine Masterarbeit mittels gängiger Verfahren ins Deutsche übersetzt und anschließend einer Stichprobe von 652 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vorgelegt. Um nicht nur den Bullshit-Level, sondern auch einige relevante Korrelate erfassen zu können, enthielt der Fragebogen zusätzlich etablierte Konstrukte zur Messung des Arbeitsengagements einerseits und der sogenannten Irritation andererseits. Psychische Irritation kann als eine Form der arbeitsbezogenen Belastung gedeutet werden, in hohem Ausmaß wird sie als Vorstufe des Burn-out-Syndroms gehandelt. Zur besseren Veranschaulichung hier ein Beispielitem pro Variable der Untersuchung:

 Bullshit-Faktor 1: Entkopplung von der Wahrheit: "In unserer Organisation müssen Entscheidungen mit Fakten untermauert werden." (Umge-

- kehrt kodiert; 7er-Skala von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft völlig zu".)
- Bullshit-Faktor 2: Hochstatus-Bullshit: "Mein Vorgesetzter sagt, was auch immer nötig ist, um seine Pläne voranzutreiben." (7er-Skala von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft völlig zu".)
- Bullshit-Faktor 3: Jargon: "Die Menschen in unserer Organisation benutzen viel zu häufig Jargon." (7er-Skala von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft völlig zu".)
- Arbeitsengagement: "Bei meiner Arbeit fühle ich mich stark und lebhaft." (7er-Skala von "nie" bis "immer".)
- *Irritation*: "Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken." (7er-Skala von "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft völlig zu".)

Eine Faktorenanalyse der insgesamt 15 Items der deutschen Organizational Bullshit Perception Scale

Sektion Wirtschaftspsychologie





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

- Wir engagieren uns auf allen Ebenen dafür, qualifizierte Einsatzfelder für Wirtschaftspsychologinnen und Wirtschaftspsychologen zu erschließen und zu etablieren.
- Wir betreiben Öffentlichkeitsarbeit, um die Wirtschaftspsychologie und die Angebote unserer Mitglieder noch bekannter zu machen.
- Wir beraten unsere Mitglieder bei ihren fachlichen und berufsbezogenen
 Fragen, bei der Stellensuche oder beim Schritt in die Selbstständigkeit.
- Wir unterstützen die Vernetzung und den Austausch unserer Mitglieder.

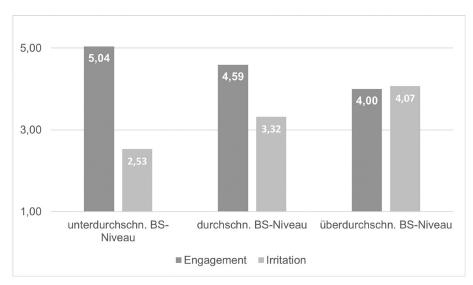


Abbildung 1: Extremgruppenvergleich nach Bullshit-Level für Engagement und Irritation

legt eine gut interpretierbare, dreifaktorielle Struktur nah. Lediglich ein Item aus der englischen Originalskala weist im Deutschen keine ausreichenden Gütekriterien auf und wurde entfernt, sodass die finale deutsche Bullshit-Skala aus 14 Items bestand. Die Cronbachs-Alpha-Werte dieser Skalen lagen für Faktor 1 bei 0.73, für Faktor 2 bei 0.82 und für den dritten Faktor bei 0.85. Die Alpha-Werte für die Irritation (8 Items) und das Arbeitsengagement (9 Items) lagen bei 0.85 beziehungsweise 0.92. Gemäß der Konzeption der Studie von Ferreira et al. (2022) ist es zudem möglich, aus den drei Bullshit-Subskalen einen Gesamt-Bullshit-Wert zu errechnen. Im Ergebnis zeigen sich jeweils hochsignifikante Korrelationen zwischen dem Gesamt-Bullshit-Wert und dem Arbeitsengagement wie auch der Irritation in erwarteter Richtung. Konkret finden wir a) eine positive Korrelation von .37 zwischen dem Bullshit-Level und der Irritation und b) eine negative Korrelation von .31 zwischen dem Bullshit-Level und dem Arbeitsengagement. Übersetzt man diese Korrelationen in einen Extremwert-Gruppenvergleich (unterdurchschnittliches, durchschnittliches, überdurchschnittliches Bullshit-Niveau; wobei "durchschnittlich" die Werte innerhalb von -/+ einer Standardabweichung um den Mittelwert bezeichnet), dann ergibt sich folgendes Bild:

Es wird deutlich, dass ein hohes Niveau an (wahrgenommenem) Bullshit mit wenig wünschenswerten Phänomenen einhergeht. So steht zu vermuten, dass ein Übermaß an Bullshit-Kommunikation in Unternehmen auf Dauer das Arbeitsengagement senken und zumindest indirekt psychischen Krankheiten Vorschub leisten könnte. Im Übrigen fanden wir das folgende, interessante Ergebnis vor: Die Wahrnehmung von Bullshit steigt linear mit dem Alter

der Probanden in der Stichprobe an. Ergo: Ältere Menschen nehmen in ihrer Organisation deutlich mehr Bullshit wahr als jüngere Personen (die Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Personen waren hingegen nicht auffällig). Wir wissen nicht genau, warum ältere Personen mehr Bullshit wahrnehmen. Es liegt jedoch im Bereich des Möglichen, dass diese aufgrund der längeren Berufserfahrung besser darin sind, Bullshit-Kommunikation zu durchschauen, was sich entsprechend in höheren Werten niederschlagen würde. Eine andere Hypothese lautet, dass die älteren Personen mit höherer Wahrscheinlichkeit Führungspositionen bekleiden und in diesen "Sphären" schlicht und ergreifend mehr Bullshit produziert wird.

Fazit

Ein Unternehmen lässt sich als ein niemals endender Strom von Kommunikation beschreiben – Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untereinander und natürlich auch mit Kund:innen und externen Stakeholdern. Unsere Untersuchung legt den Schluss nahe, dass es keinesfalls egal ist, von welcher Qualität diese kommunikativen Akte sind. Zwar ist es denkbar, auch in

nützlicher Absicht zu bullshitten, doch legen unsere Daten nahe, dass ein Übermaß an Bullshit in der Organisation tunlichst zu vermeiden ist.

Spicer, A. (2020). Playing the bullshit game: How empty and misleading communication takes over organizations. Organization Theory, 1(2), 1–26.

LITERATUR:

Ferreira, C., Hannah, D., McCarthy, I., Pitt, L. & Lord Ferguson, S. (2022). This place is full of it: Towards an organizational bullshit perception scale. Psychological Reports, 125(1), 448-463.

Frankfurt, H. G. (2005). On Bullshit. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Littrell, S., Risko, E. F. & Fugelsang, J. A. (2021). 'You can't bullshit a bullshitter' (or can you?): Bullshitting frequency predicts receptivity to various types of misleading information. British Journal of Social Psychology, 60(4), 1484-1505.

McCarthy, I. P., Hannah, D., Pitt, L. F. &

McCarthy, J. M. (2020). Confronting indifference toward truth: Dealing with workplace bullshit. Business Horizons, 63(3), 253–263.



Dr. Nico Rose Selbstständiger Psychologe, bis März 2022 Professor für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund hello@nicorose.de



Alexander Elia M. Sc. Wirtschaftspsychologie an der ISM Dortmund, Consultant bei der Consistency GmbH, Crailsheim

alexander.elia@consistency.de







Zertifizierte Ausbildung zum Neuroimaginations-Coach®

Auszug aus dem Curriculum

Integrative Coachingkompetenz Methode Neuroimagination®

Empowerment

Embodimenttechniken

Gesundheitsprävention

Burnout und Stressfolgen-Soforthilfe

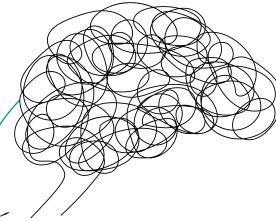
Ressourcenaktivierung

Resilienzstärkung

Neuroagiles Leadership

Kooperations-Kommunikationsmodell

Volition und Changeprozesse



Start 24. August 2023, Zürich Start 15. August 2024, Saarbrücken



BRAIN

LÖSUNGS-KOMPETENT

Damit unsere Willenskraft nicht unbewussten Emotionen folgt, vereinen wir das Wissen der Neurobiologie, Stress- und Hirnforschung mit anerkannter Coachingkompetenz. Erst wenn Emotionen und Verstand miteinander kooperieren, sind wir resilient, haben Zugriff auf unsere Ressourcen, sind umsetzungsstark und erreichen unsere Ziele.



Damit agile Ansätze erfolgreich sein können, braucht es mentale Flexibilität. Bei ihrer Entwicklung sind vor allem Führungskräfte gefragt. Das Modell "Spiral Dynamics integral" hilft ihnen dabei, das Wertesystem und die Kultur von Organisationen, Teams und Individuen einzuschätzen. Dadurch lassen sich Teammitglieder je nach Bedarf bei agileren Formen der Zusammenarbeit unterstützen.

ie Komplexität in unseren Strukturen, Prozessen und im wirtschaftlichen Umfeld steigt. Bisherige Modelle der Zusammenarbeit verlieren dadurch immer mehr an Wirksamkeit. Denn wir müssen schnell auf Veränderung reagieren und haben keine Zeit, Situationen langwierig zu analysieren, um etwa komplizierte Abläufe effizienter zu gestalten. Agile Ansätze sind für komplexe Rahmenbedingungen besser geeignet; hier sind Anpassungsfähigkeit und Flexibilität das Gebot der Stunde. Zukunftsfähige Organisationen müssen beiden Herausforderungen gerecht werden: Einerseits geht es darum, sich flexibel an sich schnell wandelnde Rahmenbedingungen anzupassen, andererseits muss trotz komplizierter Prozesse jederzeit Handlungsfähigkeit sichergestellt werden. Diese Beidhändigkeit (Ambidextrie) ist eine zentrale Anforderung an Führung und Zusammenarbeit unserer Zeit. Sie setzt eine hohe mentale Flexibilität voraus, gepaart mit der Bereitschaft, Eigenverantwortung zu übernehmen, nach kontinuierlicher Verbesserung zu streben sowie lösungsorientiert und autonom zu handeln.

All diese mentalen Fähigkeiten lassen sich jedoch nicht per Knopfdruck erzeugen. Im Gegenteil: Führungskräfte, oft hoch motiviert und überzeugt von der agilen Form der Zusammenarbeit, möchten ihre Teams oder Organisationen in diese Richtung entwickeln – und kommen an ihre Grenzen. Statt Flexibilität erleben sie Festhalten an alten Strukturen, statt Eigenverantwortung die Frage nach konkreten Vorgaben, statt Kreativität Passivität.

Diese Diskrepanz erzeugt Frust auf allen Seiten - bei Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen. In einer solchen Situation hilft es, zu verstehen, dass unsere mentalen Fähigkeiten durch die Entwicklung von Denk- und Wertestrukturen bestimmt werden, die von individuellen Bedürfnissen und Erfahrungen geprägt sind. Das Spiral-Dynamics-Modell macht diese Zusammenhänge verständlich und wurde bereits in den 1960er-Jahren auf der Grundlage empirischer Studien von Professor C. Graves erstellt. Durch D. Beck und C. Cowan wurde es zu "Spiral Dynamics integral" (SDi) weiterentwickelt. In seinem Bestseller "Reinventing Organisations" greift Frederic Laloux (2015) das Modell auf und beschreibt Vorreiterunternehmen sowie deren Charakteristika.

Spiral Dynamics integral (SDi)

Im Laufe unseres Lebens entwickeln wir Strategien und Überzeugungen, die uns dabei unterstützen, mit unserer Lebenssituation umzugehen. Für eine gewisse Zeit sind die dabei entstehenden Verhaltensweisen hilfreich und sorgen dafür, dass wir mit der aktuellen Situation gut zurechtkommen. In komplexeren Situationen als den bis dahin Erlebten greifen sie allerdings nicht mehr. Wir sind gezwungen, unsere Strategien und entsprechenden Werteebenen weiterzuentwickeln. Neurobiologisch gesehen entstehen neue synaptische Verbindungen im Gehirn: Wir erweitern die Komplexität unseres Denkens. Dieser Entwicklungsprozess wird maß-

geblich durch Veränderungen des Umfelds und eine entsprechend steigende Komplexität bestimmt. SDi ist daher als offenes Modell ausgelegt. Abbildung 1 zeigt einen Ausschnitt des Modells mit dem Fokus auf Werteebenen, die aktuell für die Zusammenarbeit von Teams und Organisationen von Bedeutung sind.

Beck und Cowan bezeichnen SDi als psychosoziale DNA mit Werteebenen (Gene), die in uns allen angelegt sind (Beck, 2015). Basierend auf unseren bisherigen, individuellen Erfahrungen und unserer Umgebung sind bei unterschiedlichen Persönlichkeiten bestimmte Werteebenen stärker ausgeprägt als andere.

Ebene	Purpur	Rot	Blau	Orange	Grün	Gelb
Mindset	Animistisch	Egoistsich	Absolutistisch	Strategisch	Relativistisch, Humanistisch	Keine eigene Struktur
Werte	Familie Mystik	Macht Selbstwert	Sinn Wahrheit	Leistung Autonomie	Partizipation Augenhöhe	Integration Flexibilität Flow
Bedürfnis	Zugehörigkeit	Respekt	Sicherheit & Kontrolle Klarheit	Lernen & Entwicklung	Fairness & Angemessenheit	Unabhängigkeit
Gesunde Ausprägung	Nähe und Geborgenheit	Kraftvoll Durchsetzungs- stark Mutig	Zuverlässig Gerecht Moralisch Korrekt	Effizient Leistungsstark	Menschenfreundlich wertschätzende Atmosphäre	Wertschätzung aller gesunden Ausprägungen systemisches Denken
Ungesunde Ausprägung	Patriarchalische Unterdrückung Aberglaube	Machtspiele Dominanz Choleriker	Langsam Bürokratisch Starr Schwarz-Weiß	Kennzahlenfixiert Ausbeuterisch Manipulativ	Unklar Konsensorientiert	Überkomplex Abgehoben Argumentation chaotisch
Organisations- form	Stamm	Banden Imperien	Hierarchische Organisation	Prozessorientiert (Value Stream)	Netzwerk	Selbstorganisation

Abbildung 1: Ausschnitt aus dem SDi-Modell mit Fokus auf Vorstufen der gelben Ebene

"Um die Entwicklung von Mitarbeitenden, Teams und Organisationen wirksam zu unterstützen, brauchen Führungskräfte ein grundlegendes Verständnis für die psychosoziale DNA des Einzelnen."

Jede Ebene für sich beinhaltet stets eine gesunde und eine ungesunde Ausprägung.

Purpur adressiert als erste Ebene des SDi-Modells die Werte Vertrauen, Geborgenheit, Schutz und Bindung. Das entsprechende psychologische Grundbedürfnis ist Zugehörigkeit. Purpur ist damit die Basis einer jeden guten Zusammenarbeit. Im Laufe unserer individuellen Entwicklung erfahren wir diese Werte im Familienverbund. Dieser bietet uns Schutz, bis wir unsere eigenen Vorstellungen entwickeln.

Die *rote* Ebene adressiert eine Phase, in der es um Mut und Stärke, aber auch um Dominanz und Respekt geht. Das dahinterliegende Bedürfnis richtet sich auf Selbstwert und Macht. Wird diese Ebene intensiv ausgelebt, kann es passieren, dass wir an Grenzen stoßen.

Das ist der Startpunkt von *Blau*: Hier werden Werte wie Stabilität, Ordnung und Sinn repräsentiert. Zugrunde liegende Bedürfnisse sind Kontrolle und Sicherheit. In unserer individuellen Entwicklung kommen wir beispielsweise über die Schulausbildung mit blauen Werten in Kontakt. Es gibt klare Regeln, eine Hierarchie, und es wird zwischen richtig und falsch unterschieden. Blau geprägte Organisationen sind funktional und hierarchisch orientiert. Unter dem Einfluss steigender Komple-

xität kommen diese Organisationsformen an ihre Grenzen. Entscheidungen dauern, da sie über die Hierarchie eskaliert werden müssen. Der Fokus liegt darauf, das System zu stabilisieren, nicht zu verbessern oder weiterzuentwickeln.

Unser psychologisches Grundbedürfnis, zu lernen und uns weiterzuentwickeln, führt auf der individuellen Ebene dazu, dass wir uns der orangefarbenen Ebene nähern. Wir wollen unseren Horizont erweitern, haben den Wunsch, autonom zu denken und uns zu verbessern. Die orange Ebene ist geprägt von den Werten Leistung und Erfolg. Eine rein blaue Organisation ist aufgrund starrer Hierarchien und funktionaler Ausprägung nicht von Effizienz geprägt. Auf Organisationsebene leitet daher der Fokus auf Effizienz und Wertstromorientierung die orange Ebene ein.

Im Gegensatz dazu stehen die Tendenzen von Grün: Empathie, Harmonie und Partizipation. Dahinterstehende Bedürfnisse sind Fairness und Wertschätzung, die in einer ungesunden orangefarbenen Ausprägung verloren gehen können. Die grüne Ebene ist durch ein starkes Miteinander geprägt, aber auch häufig durch eine kollektive Abgrenzung, zum Beispiel gegen Effizienz und Effektivität. Diese Form der Abgrenzung löst sich beim Sprung von Grün zu Gelb.

Dieser ist signifikant: Während die bisherigen Ebenen durch limitierende Überzeugungen geprägt waren, die aus einem Gefühl des Mangels heraus entstehen (zum Beispiel: nur wenn ich Leistung zeige, werde ich anerkannt), verschwindet diese Abhängigkeit auf der gelben Ebene und ermöglicht dadurch eine innere mentale Flexibilität. Die gelbe Ebene ist geprägt von Integration: Alle zuvor entwickelten Werteebenen können und werden bei Bedarf genutzt. Es entsteht die individuelle Flexibilität, situativ und entsprechend dem aktuellen Bedarf zu agieren. Die gelbe Ebene ist die entscheidende Entwicklungsstufe für agile Formen der Zusammenarbeit.

Grundsätzlich geht Spiral Dynamics integral davon aus, dass wir Zugang zu allen Werteebenen haben. Um die Entwicklung von Mitarbeitenden, Teams und Organisationen wirksam zu unterstützen, brauchen Führungskräfte allerdings ein grundlegendes Verständnis für die psychosoziale DNA des Einzelnen: Welche Werteebenen stehen aktuell im Vordergrund? Daraus lässt sich eine Hypothese über den individuellen Bedarf ableiten: Welche individuellen Hindernisse bestehen auf der jeweiligen Wertebene, wenn es um agile Formen der Zusammenarbeit geht?

Blaue Werteebene: Struktur gibt Sicherheit

Mitarbeitende in Organisation auf der blauen Ebene zeichnen sich durch hohe Zuverlässigkeit und Pflichtbewusstsein aus. Das System gibt Sicherheit, die eigene Position im System erzeugt Selbstwert. Verantwortung wird im Rahmen der Funktion übernommen, übergeordnete Kollaboration mit anderen Funktionen steht seltener im Fokus. Das sogenannte Silodenken ist ein häufig beschriebenes Symptom der blauen Werteebene. Die Wahrung des Systems hat oberste Priorität.

Auf dem Weg in eine agilere Form der Zusammenarbeit können für die blaue Werteebene folgende Interventionen hilfreich sein:

- Anerkennung des bisherigen Systems und Erzeugung von Dringlichkeit für die notwendige Veränderung: Eine angestrebte Veränderung muss Sinn ergeben. Dazu braucht es konkrete Begründungen, warum das bisherige System nicht mehr wirksam ist. Ein häufiges auftretendes Thema von blau geprägten Organisationen ist Überlastung. Die orange geprägte Antwort auf dieses Problem ist es, Effizienz zu steigern. Antwort der blauen Werteebene ist die Frage nach mehr Ressourcen. Eine direkte Verknüpfung von Problem und Lösungsansatz sorgt in blau geprägten Organisationen dafür, dass die Dringlichkeit einer Veränderung klar und nachvollziehbar ist.
- 2 Klare Vorgaben: Sollen neue Organisationsformen eingeführt werden, brauchen Führungskräfte eine klare Vorstellung von der zukünftigen Struktur, die entsprechend verbindlich kommuniziert wird. Dies erzeugt Sicherheit, die bei der Transition in eine agilere Form der Zusammenarbeit dringend benötigt wird. So birgt zum Beispiel eine Ko-Kreation ohne konkrete Zielvorgabe für eine blaue Organisation eine sehr hohe Herausforderung.
- 3 Den Beitrag der jeweiligen Funktion (oder des entsprechenden Teams) zum Gesamterfolg der Organisation (Wertstrom) deutlich machen: Dies kann unter anderem durch die Einführung entsprechender Kennzahlen unterstützt werden. Auf diese Weise wird Silodenken aufgebrochen, und die orange Wertebene wird aktiviert.
- 4 Sicherheit erzeugen und Mut machen: Die Unsicherheit Einzelner verstärkt sich, wenn nicht sicher ist, ob jede oder jeder nach der Veränderung einen Platz findet. Falls möglich sollten diese Rahmenbedingungen im Vorfeld gesteckt und offen kommuniziert werden.

Foto: Ilka Hillenmaier

Orange und grüne Ebene: Leistungswille versus Partizipation

Lernen und Entwicklung stehen bei Orange im Vordergrund: Grundsätzlich ist auf dieser Werteebene eine hohe Bereitschaft zur Veränderung vorhanden. Die Geschwindigkeit der orangefarbenen Ebene kann allerdings im direkten Kontrast zu den Ausprägungen der grünen Ebene stehen. Während die orange Ebene ihren Selbstwert aus der individuellen Leistung zieht, fühlen sich Individuen mit grüner Ausprägung eher sicher, wenn alle kollektiv mit eingebunden werden. Auf dem Weg in die agile Zusammenarbeit werden beide Ausprägungen gebraucht. Die Führungskraft nimmt dabei die Rolle des Vermittlers ein. Denn nicht nur die Diskussionsbereitschaft der grünen Ebene, auch die bewahrenden Tendenzen der blauen Ebene kann die Ungeduld der Mitarbeitenden mit orangefarbenem Fokus auf die Probe stellen.

Im Hinblick auf die orange und grüne Ausprägung können folgende Interventionen hilfreich sein:

- Team- oder Organisationsziele definieren: Kommunikation einer klaren Erwartungshaltung, dass nicht die individuelle Leistung zählt, sondern die kollektive Leistung.
- 7 Einfluss von Diversität auf die Qualität der Ergebnisse hervorheben: Diversität benötigt Geduld - eine Herausforderung für die orangefarbenen Tendenzen im Team!
- 3 Strukturen schaffen zur Einbindung aller Teammitglieder beziehungsweise der gesamten Organisation: Wie können alle dazu beitragen, dass entsprechende Ziele erreicht werden?
- 4 Disziplin bei der Einhaltung von agilen Prozessen einfordern und vorleben: Im Scrum-Prozess haben an dieser Stelle sowohl der Review-Zyklus mit Fokus auf die Zielerreichung als auch die Retrospektive, die Reflexion der Teamzusammenarbeit, hohe Bedeutung. Die orange Werteebene fokussiert eher auf das

Review, während sich die grüne Ebene eher in der Retrospektive wiederfindet.

Den Führungsstil an den aktuellen Bedarf anzupassen, ist eine hohe Anforderung: Es bedarf einer integralen Führung aus der gelben Werteebene heraus. Jede Werteebene benötigt einen bestimmten Führungsstil: Blau fordert Autorität, Orange respektiert Expertise, Grün wünscht sich einen Coach, und jedes Individuum hat ein Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstwert.

Viele Führungskräfte reagieren intuitiv auf diese Ausprägungen. Und doch haben auch sie Präferenzen. Wichtig ist es, diese für sich zu erkennen und den Führungsstil trotzdem an den aktuellen Bedarf anzupassen. Denn gerade bei transformativen Prozessen wird das Vertrauen (Purpur) schnell auf den Prüfstand gebracht. Verschiedene Wertesysteme nutzen häufig eine unterschiedliche Sprache. Um das Vertrauen zu stärken, gilt es, präsent und offen für Fragen zu sein. Gehen Sie deshalb in den Dialog, und kommunizieren Sie so offen wie möglich!

LITERATUR:



Beck, D.E. & Cowan, C. (2015). Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change. Hoboken, NJ: Blackwell Publishing.

Laloux, F. & Kauschke, M. (2015). Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Ein herzliches Dankeschön an die Mitglieder des E³nablement®-Netzwerks, insbesondere an Nicola Hoffmann, Christina Korber und Mandy Gardemin, die bei der Erstellung des Artikels sowohl fachlich als auch redaktionell involviert waren.

DIE AUTORIN:



Dr. Sonja Diekmann Inhaberin BCC E³nablement GmbH, Social

Architect: Organizational Development, Leadership & Transformation s.diekmann@bcc-enablement.org





Was tun, wenn Mitarbeitende gehen wollen?

Fachkräfte sind rar. Da schmerzt es Unternehmen, wertvolles Personal an die Konkurrenz zu verlieren. Zur Prävention empfiehlt sich eine systematische Analyse der Fluktuationsgründe. Und Führungskräfte können in Bindungsgesprächen mit unzufriedenen Mitarbeitenden viel bewegen – selbst wenn die Kündigung bereits auf dem Tisch liegt.

ie unterschiedlichsten Branchen von IT bis Pflege suchen heute händeringend nach Fachkräften. Und der Wettbewerb am Arbeitsmarkt wird sich wahrscheinlich noch weiter verschärfen. Damit ist die Vermeidung ungewollter Kündigungen wichtiger denn je. Denn wer seine Leistungsträger:innen verliert, muss mit negativen Effekten auf die Produktivität, die Kundenzufriedenheit, den Umsatz und Gewinn rechnen. Fehlende Mitarbeitende werden so zur Wachstumsbremse für Unternehmen.

Aus mehreren Jahrzehnten wirtschaftspsychologischer Forschung wissen wir einiges darüber, was Mitarbeitende besonders an ein Unternehmen bindet, wie Fluktuationsabsichten ausgelöst werden und wie ungewollte Kündigungen verhindert werden können (Häfner & Truschel, 2022; Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2018). Wir gehen nachfolgend auf zentrale Einflussfaktoren auf Fluktuation ein, stellen ein Rahmenmodell zu Fluktuation vor, arbeiten die Relevanz besonderer Ereignisse als Auslöser heraus und geben abschließend konkrete Empfehlungen für Bindungsgespräche.

Auf die Passung kommt es an

Einer der wichtigsten Prädiktoren von Fluktuation ist die fehlende Passung zum Unternehmen und zur konkreten Stelle. Wenn man Bewerber:innen mit falschen Versprechungen lockt, Stelle und Unternehmen in den schönsten Farben malt und dabei mögliche negative Aspekte verschweigt, legt man

im Einstellungsprozess bereits den Samen für eine frühe Fluktuation. Denn wer feststellt, dass der neue Arbeitgeber gar nicht so familienfreundlich ist, wie die Website verspricht, wird sich schnell nach etwas anderem umsehen. Realistische Tätigkeitsinformationen im Auswahlprozess und möglichst viel Ehrlichkeit und Transparenz zu den Arbeitsbedingungen und zur Unternehmenskultur sind damit wichtiger denn je. Das eigene Unternehmen im Kampf um gute Köpfe besser darzustellen, als es ist, schadet ihm langfristig. Durch falsche Versprechungen gewonnene Mitarbeitende sind wenig an die Organisation gebunden und verlassen diese (schnell) wieder.

Passung spielt nicht nur am Anfang eine Rolle. Die Interessen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden verändern sich. Die Mitarbeitenden vertiefen bestehende Kompetenzen und bauen neue auf. Gleichzeitig verändert sich die Stelle, das Team, die Führungskraft und die Organisation. Deshalb muss man gerade auch bei langjährigen Mitarbeitenden die Passung immer wieder in den Blick nehmen. Dabei allein an Führungskräfte oder vielleicht noch an Expertinnen und Experten zu denken, greift deutlich zu kurz. Es geht um eine gute Passung und um einen passenden Entwicklungsweg für wirklich alle Beschäftigten.

Es braucht mehr als ein gutes Gehalt

Die absolute Höhe der Vergütung ist ein wichtiger Bindungsfaktor, reicht jedoch nicht aus. Neben dem Gehalt sind weitere Anerkennungsformen wichtig. Welche Benefits bietet das Unternehmen noch? Welche Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten? Welche Karrierechancen? Wie drückt das Unternehmen sonst noch Anerkennung aus? Die Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen Karriere ist ein wichtiger Einflussfaktor bei der Fluktuation. Wie können Mitarbeitende ihre Kompetenzen erweitern? Wie können sie sich in ihren Aufgaben weiterentwickeln? Welche formalen Karriereschritte sind möglich?

Wer sich von den für die Stelle typischen Anforderungen überfordert fühlt, ist stark fluktuationsgefährdet. Wie können Mitarbeitende dabei unterstützt werden, die notwendigen Coping-Strategien aufzubauen? Das beginnt bei einer systematischen Einarbeitung, umfasst die Rolle der Führungskraft und schließt vielfältige Lern- und Unterstützungsangebote bis zur Rente mit ein. Unternehmen können viel dafür tun, dass Beschäftigte Selbstwirksamkeit erleben. Neben dem Aufbau von Coping-Strategien bleiben dabei Aspekte der Arbeitsgestaltung weiter wichtig, zum Beispiel die Identifikation von psychischen Gefährdungen und deren Vermeidung durch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung.

Mitarbeitende, die insgesamt mit ihrem Leben zufrieden sind, denken weniger über eine Kündigung nach. Wer seine Beschäftigten binden möchte, sollte sich daher Gedanken dazu machen, wie ihre allgemeine Lebenszufriedenheit gefördert werden kann: Was tun wir in unserer Organisation, um die Entwicklung von

Freundschaften zu fördern? Welchen Beitrag leisten wir für die Vereinbarkeit der beruflichen Rollen mit anderen Rollen? Was tun wir für die Gesundheit der Mitarbeitenden? Wie unterstützten wir unsere Beschäftigten bei der Ausübung ihrer Hobbys und anderer Interessen? Auf den ersten Blick mag dies befremdlich erscheinen: "Jetzt sollen wir uns auch noch um die allgemeine Lebenszufriedenheit unserer Mitarbeitenden kümmern?" Doch in vielen Unternehmen gehören beispielsweise Betriebssportgruppen, die Gesundheit und Soziales in gleicher Weise fördern, seit Jahrzehnten zum Standardrepertoire der Personalarbeit. Solche Ansätze gilt es weiter zu ergänzen.

Fluktuationsgründe systematisch analysieren

Unternehmen, die sich um die genannten Felder gut kümmern, können mit positiven Effekten auf die Mitarbeiterbindung rechnen. Daneben lohnt es sich, genauer hinzuschauen: Was sind in unserem Unternehmen die wichtigsten Kündigungsgründe, und wie gehen wir damit um? Das setzt eine systematische Analyse der Fluktuationsgründe voraus. Das Führen eines Austrittsgesprächs mit jedem ausscheidenden Mitarbeitenden ist dabei das zentrale Analyseinstrument. In solchen Gesprächen können die verschiedenen Einflusskategorien bei Fluktuation genauer ausgeleuchtet werden. Ab-

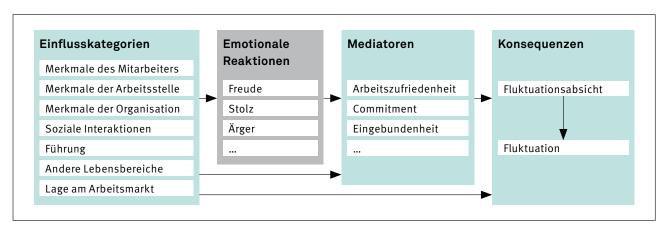


Abbildung 1: Rahmenmodell zur Entstehung von Fluktuation (aus A. Häfner und C. Truschel: Fluktuationsmanagement. © 2022 Hogrefe Verlag, Göttingen)

bildung 1 zeigt verschiedene Einflusskategorien, die beachtet werden sollten. Gab es beispielsweise andere Erwartungen an die Arbeitsstelle (Merkmale der Arbeitsstelle), oder haben Konflikte im Team (soziale Interaktionen) zur Kündigung beigetragen? Die Abbildung verdeutlicht zudem die verschiedenen Stellen, an denen Verantwortliche in Unternehmen ansetzen können. Erstens kann im Sinne von Fluktuationsprävention an den verschiedenen Einflusskategorien gearbeitet werden, beispielsweise an Fairness als einem wichtigen organisationalen Merkmal.

Zweitens lohnt ein Blick auf die Emotionen, die Mitarbeitende in ihrem Alltag erleben. Wie fühlen sich die Mitarbeitenden in unserer Organisation? Wie oft erleben sie möglicherweise Sorgen, Angst, Enttäuschung oder andere negative Emotionen? Was kann dafür getan werden, die Auftretenswahrscheinlichkeit von positiven Emotionen zu erhöhen und die von negativen Emotionen zu reduzieren? Diese

Frage kann insbesondere für die direkten Führungskräfte aufschlussreich sein.

Zu den klassischen Mediatoren im Fluktuationsprozess gehören Arbeitszufriedenheit, Commitment und Eingebundenheit. Daraus ergibt sich ein dritter Ansatzpunkt: Diese Faktoren können in jährlichen Mitarbeitendenbefragungen erhoben werden, um darauf aufbauend Interventionen abzuleiten. Auch in Mitarbeitendengesprächen kann darauf eingegangen werden: "Wie bewertest du deine Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von eins bis zehn? Was müsste sich verändern, damit sich deine Arbeitszufriedenheit um eine Stufe verbessert?"

Viertens: Selbst wenn Fluktuationsabsichten geäußert werden, lassen sich viele Kündigungen noch abwenden. In diesen Fällen sollten unbedingt Bindungsgespräche geführt werden, auf die wir am Ende unseres Beitrags noch eingehen.

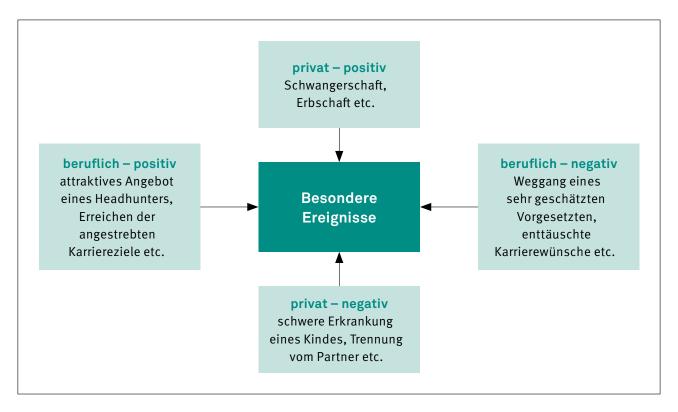


Abbildung 2: Vier verschiedene Arten von besonderen Ereignissen (aus A. Häfner und C. Truschel: Fluktuationsmanagement. © 2022 Hogrefe Verlag, Göttingen)

Auslösende Ereignisse im Blick haben

Eine Mitarbeiterin, nennen wir sie Michaela, ist mit ihrer Arbeit sehr zufrieden. Im jährlichen Mitarbeitendengespräch erzählt sie ihrer Führungskraft, dass sie sehr gern hier arbeitet und sich das auch noch für viele Jahre vorstellen kann. Vier Wochen später reicht sie die Kündigung ein. Was ist passiert? Aus der Fluktuationsforschung wissen wir, dass bei etwa der Hälfte der Kündigungen besondere Ereignisse als auslösende Faktoren eine Rolle spielen (Holtom, Goldberg, Allen & Clark, 2017). Abbildung 2 zeigt die vier verschiedenen Arten besonderer Ereignisse mit Beispielen.

Nehmen wir an, dass sich Michaela für die Mitarbeit in einem Projekt in ihrem Unternehmen beworben hat. Sie geht davon aus, dass sie aufgrund ihrer Kompetenzen für das Projektteam ausgewählt werden wird, und freut sich schon sehr darauf. Nun teilt ihr ihre Führungskraft ohne Begründung mit, dass sie im Projektteam nicht dabei sein wird. Stattdessen wurde eine andere Kollegin ausgewählt, die Michaela für viel weniger geeignet hält als sich selbst. Ihre Führungskraft meint dazu nur: "So kannst du dich viel mehr auf deine anderen Aufgaben konzentrieren." Michaela fühlt sich im Vergleich zu ihrer Kollegin abgewertet und ist total enttäuscht. Sie ist enttäuscht, weil sie nicht zum Zug kommt und weil ihre Führungskraft ihr das so lapidar vermittelt und sich gar nicht für ihre Sichtweise interessiert. Eine Woche später wird sie von einem Headhunter kontaktiert, der ihr eine attraktive Stelle offeriert. Michaela ergreift diese Chance sofort.

Als Michaela ihre Kündigung übergibt, sagt ihre Führungskraft: "Ich verstehe dich wirklich nicht. In den Gesprächen mit mir hast du immer gesagt, dass du zufrieden bist, und jetzt liegt hier ganz plötzlich die Kündigung auf dem Tisch. Du hättest doch was sagen müssen. Ich bin wirklich sehr enttäuscht von dir. Aber gut: Reisende soll man nicht aufhalten!"

Gerade die direkten Führungskräfte können viel zur Mitarbeiterbindung beitragen, wenn sie solche besonderen Ereignisse antizipieren und wo möglich vermeiden oder in Gesprächen auffangen. Mit Blick auf unser Beispiel: Womöglich hätte Michaela eine gute Begründung nachvollziehen können, oder es hätte ein noch besser passendes Projekt für Michaela gefunden werden können. Aus vielen Bindungsgesprächen wissen wir, dass sich in einem Prozess aus mehreren Gesprächen oft verschiedene Lösungsansätze erarbeiten lassen, die dann eine Kündigung verhindern.

Bindungsgespräche als Führungsaufgabe

Reagieren Führungskräfte mit Enttäuschung, wenn Mitarbeitende Fluktuationsabsichten äußern oder die Kündigung auf den Tisch legen, ist das völlig normal. Möglicherweise fühlen sie sich gekränkt, verletzt oder erleben in diesen Situationen Selbstzweifel oder Stress mit Blick auf die entstehende Lücke im Team. In Coaching und Training können Führungskräfte daran arbeiten, mit solchen Situationen umzugehen. Wichtig ist, dass sie in eine Haltung kommen, die es ihnen ermöglicht, wertschätzende Bindungsgespräche zu führen. Eine mögliche Einleitung für ein Bindungsgespräch könnte sein: "Liebe Michaela, ich bin wirklich sehr überrascht, dass du uns verlassen möchtest. Ich arbeite mit dir sehr gerne zusammen. Du bist eine ganz wichtige und geschätzte Kollegin in unserem Team, und ich würde sehr gerne mit dir ausloten, ob wir unsere Zusammenarbeit nicht doch fortsetzen können. Was sind denn die Hauptgründe, die dich zu diesem Schritt bewogen haben?"

Die folgenden Fragen können hilfreich für die Gestaltung von Bindungsgesprächen sein (aus Häfner & Truschel, 2022, S. 93):

Was war f
ür dich der Auslöser f
ür deine K
ündigung?

Durch das Führen von Bindungsgesprächen lassen sich viele ungewollte Kündigungen vermeiden.

- Was müsste sich verändern, damit du dir vorstellen kannst, weiter bei uns zu arbeiten?
- Was sind die konkreten Punkte, die für deinen Veränderungswunsch ausschlaggebend sind?
- Ich kann mir vorstellen, dass wir bei den von dir angesprochenen offenen Fragen zu einer guten Lösung kommen können. Ist es okay, wenn ich das weiter kläre und dann mit dir über konkrete Möglichkeiten spreche?

LITERATUR:



Holtom, B. C., Goldberg, C. B., Allen, D. G. & Clark, M. A. (2017). How today's shocks predict tomorrow's leaving. Journal of Business and Psychology, 32(1), 59-71.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. Personnel Psychology, 71(1), 23-65.

DIE AUTOR:INNEN:



Dr. Alexander Häfner

Diplom-Psychologe, Leiter Personalentwicklung, Würth Industrie Service, Bad Mergentheim Alexander.Haefner@wuerth-industrie.com



Christina Truschel

Diplom-Psychologin, Expertin für Wissensmanagement und Digitalisierung, Würth Industrie Service, Bad Mergentheim christina.truschel@gmail.com



Fazit

Kündigungsgründe können systematisch analysiert und viel kann zur Fluktuationsprävention auf verschiedenen Ebenen einer Organisation getan werden. In Verzahnung mit dem Führen von Bindungsgesprächen als einer wichtigen Führungsaufgabe lassen sich viele ungewollte Kündigungen vermeiden, aber natürlich nicht alle. Dies zu tun, ist für die Existenzsicherung von Organisationen wichtiger denn je.

MEHR DAZU:



Häfner, A. & Truschel, C. (2022). Fluktuationsmanagement: Ungewollte Kündigungen vermeiden. Göttingen: Hogrefe.



Weiterhin fehlt es an Frauen in Führungspositionen. Doch mit einer Quotenlösung allein lässt sich in Unternehmen keine Geschlechtervielfalt herstellen. Für eine inklusive Arbeitskultur braucht es mehr: Führungskräfte wie Mitarbeitende müssen sich klarmachen, wie stark unbewusstes Verhalten möglicherweise Frauen ausgrenzt.

n Deutschland haben bereits 4.500 Unternehmen mit mehr als 14,6 Millionen Beschäftigten die "Charta der Vielfalt" unterschrieben und sich somit zur Förderung von Vielfalt bekannt. Der "German Diversity Monitor 2021" kritisiert jedoch einen Diversity-Stillstand in deutschen Unternehmen. Anhand der Geschlechterdiversität zeigt sich beispielsweise, wie weit Anspruch und Wirklichkeit auseinanderliegen. Während knapp 47 Prozent der Erwerbstätigen weiblich sind, liegt der Frauenanteil in DAX-40-Vorständen bei nur 16,7 Prozent ("German Diversity Monitor 2021").

Doch selbst ein deutlich höherer Frauenanteil wäre kein Garant für Chancengleichheit und Teilhabe oder dafür, dass ein Unternehmen im Wettbewerb um Talente besteht und letztlich wirtschaftlich erfolgreich bleibt. Diversity ist kein Selbstläufer. Das lässt sich anhand des folgenden Szenarios leicht verstehen.

Klagen im Personalgespräch

Stellen Sie sich bitte vor, Sie arbeiten in der Personalabteilung eines mittelständischen Pharmaunternehmens mit 500 Mitarbeitenden, das es sich zum Ziel gesetzt hat, den Anteil an Frauen in Führungspositionen langfristig zu erhöhen. Im Augenblick sind knapp 35 Prozent Ihrer Beschäftigten weiblich. Rund jede fünfte Führungsposition ist von einer Frau besetzt.

Vor Kurzem haben Sie eine E-Mail von Frau S. erhalten, in der sie um die Ausstellung eines Zwischenzeugnisses bittet. Frau S. ist promovierte

Pharmazeutin und seit knapp zwei Jahren in Ihrem Unternehmen beschäftigt. In Mitarbeitergesprächen hat sie immer wieder signalisiert, dass sie langfristig eine Führungsposition im Unternehmen anstrebt. Natürlich werden Sie dieser Bitte nachkommen, Sie suchen jedoch zuvor das Gespräch mit der Mitarbeiterin. Denn Sie möchten herausfinden, wie es ihr im Unternehmen geht und ob sie vielleicht mit dem Gedanken spielt, es zu verlassen.

Frau S. ist sehr offen und beklagt, dass sie sich nicht wohlfühlt.

- In Besprechungen übergehe man häufig ihre Beiträge oder ignoriere sie ganz: "Es ist sogar manchmal so, dass ich einen Vorschlag mache und keiner reagiert. Kurz darauf sagt mein Kollege inhaltlich genau das Gleiche, und sein Vorschlag wird gelobt. Das wundert mich aber auch nicht wirklich. Es fällt Herrn X. (dem Vorgesetzten) sicherlich gar nicht auf, aber bei meinen letzten drei Präsentationen hat er keine einzige Rückfrage gestellt. Besonders interessant scheint er meine Beiträge nicht zu finden. Zu Beginn dachte ich, ich bilde mir das nur ein. Aber mittlerweile bin ich mir sicher, dass Herr X. sich den männlichen Kollegen gegenüber wesentlich aufmerksamer und wohlwollender verhält. Ich sage nicht, dass er das absichtlich macht. Frustrierend ist es trotzdem!"
- 2 Durch informelle Treffen der männlichen Kollegen in der Freizeit fühle sie sich ausgeschlossen: "In unserem Team erlebe ich ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl der männlichen Kollegen. Zum Beispiel treffen

sie sich alle zwei Wochen privat zum Fußballspielen. Dort werden auch berufliche Themen besprochen und Informationen informell weitergegeben. Dadurch werden wir zwei Frauen zu Außenseiterinnen."

3 Die Rückmeldungen zu ihren Leistungen erlebe sie als sehr kritisch: "Außerdem habe ich das Gefühl, dass ich wesentlich mehr leisten muss, um positive Bewertungen und Feedback zu erhalten. Sie wissen, dass ich gemeinsam mit meinem Kollegen Martin einen Workshop zu Agilität konzipiert und durchgeführt habe. Das war sehr viel Arbeit, und wir haben uns beide sehr reingehängt. In der Evaluation am Ende wurden wir aber sehr unterschiedlich bewertet. Während Martin als sehr kompetent eingestuft wurde, wurde meine Kompetenz in vier von zehn Fragebögen bezweifelt, obwohl ich fachlich viel mehr in dem Thema drin bin als Martin!"

Wie geht es Ihnen nun als Personalverantwortlichen? Hand aufs Herz: Halten Sie Frau S. vielleicht für überempfindlich? Oder denken Sie eher, sie ist zu Recht irritiert? Stellen Sie sich vor, ein Herr S. hätte dieselben Ereignisse geschildert. Wie würden Sie dessen Reaktion bewerten? Würden Sie seine Schilderungen vielleicht ernster nehmen?

Frauen finden weniger Gehör

Zahlreiche Studien sprechen dafür, dass ein Herr S. im Schnitt mehr Chancen hätte, Gehör zu finden als Frau S. Die englische Journalistin und Autorin Mary Ann Sieghart belegt in ihrem Buch "The Authority Gap" (2021) durch Studien und Interviews, dass Frauen im Berufsleben immer noch weniger ernst genommen werden als Männer. Frau S. könnte im Personalgespräch also genau das erleben, was sie in Besprechungen erlebt: Sie fände vielleicht kein Gehör.

Die Schilderungen von Frau S. sind aus sozialpsychologischer Sicht plausibel. Sie beschreiben eine typische Dynamik, in der unabsichtliche Handlungen Einzelner in ihrer Summe zu einer Belastung und Ungleichbehandlung werden können. Das schadet nicht nur den Betroffenen, sondern genauso dem Teamgeist und schließlich der Produktivität. Frau S. schildert drei typische Phänomene:

Mikro-Ungerechtigkeiten: Kleine Gesten oder Zeichen, die der Senderin oder dem Sender meist nicht bewusst sind, aber dem Gegenüber geringe Wertschätzung signalisieren, zum Beispiel einer bestimmten Person regelmäßig keine Rückfragen zu stellen, obwohl man das bei anderen immer tut. Die entsprechenden Handlungen sind einzeln völlig irrelevant, haben aber durch ihre Regelmäßigkeit eine große Wirkung (vgl. Hucke, 2017, S. 257). Soziale Homophilie: Wir alle haben die Tendenz, Menschen, die uns ähnlich sind (zum Beispiel in Bezug auf Herkunft, gesellschaftlichen Status oder Geschlecht), zu schätzen und uns mit diesen zu umgeben (vgl. Hucke, 2017, S. 257; Frieling & Fröhlich 2018, S. 180 ff.). Dies kann dazu führen, dass wir unbewusst andere Menschen ausschließen. Gemeinsame Interessen, wie das Fußballspielen, können dies verstärken. Ein informelles Netzwerk entsteht, von dem die Frauen ausgeschlossen sind. Impliziter Gender Bias: geschlechterbezogene Haltungen, Einstellungen und Wahrnehmungen, die unbewusst und automatisch bestehen. Zahlreiche Studien belegen, dass Frauen zum Beispiel in Lehrkontexten schlechter evaluiert werden als ihre männlichen Kollegen. So beurteilen beispielsweise Studierende weibliche Lehrpersonen deutlich härter als männliche Dozenten (vgl. Mc Neill et al., 2014). Auch Frau S. scheint von diesem Phänomen betroffen.

Diversity ist kein Selbstläufer, weil Menschen trotz ihrer guten Absichten echte Gleichstellung verhindern können. Die Schilderungen von Frau S. sind kein Hinweis darauf, dass ihr Vorgesetzter oder ihre Kollegen "schlechte Menschen" sind. Obwohl die Handlungen wahrscheinlich nicht mit Absicht geschehen, kumulieren sie sich aufseiten der Empfängerin und können so zur Belastung werden.

Das eigene Verhalten reflektieren

Was können Sie als Personalverantwortliche tun, um mit den oben beschriebenen Phänomenen bewusst umzugehen und deren Wirkung auf Ihr eigenes Verhalten und Ihre Entscheidungen zu minimieren? Folgendes Reflexionsangebot kann ein guter Ausgangspunkt sein: Beobachten Sie Ihr Verhalten gegenüber Ihren Kolleg:innen sehr genau. Wem hören Sie in Besprechungen beispielsweise interessiert zu? Wen loben und bestärken Sie, zum Beispiel auch durch nonverbale Signale? Wem geben Sie vielleicht gar kein Feedback? Kleine Signale haben eine große Wirkung! Wir können nicht nicht kommunizieren und senden täglich Botschaften der Bestätigung und Abwertung.

Wer ist Ihnen im Kreis Ihrer Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen sympathisch? Zu wem suchen Sie den Kontakt? Wen freuen Sie sich in der Kaffeeküche anzutreffen? Bei wem holen sie sich nur ein Glas Wasser und gehen schnell wieder an den Platz zurück? Wenn Sie es schaffen, sich nicht von ersten Impulsen steuern zu lassen, sondern bewusst auf alle Kolleg:innen zugehen, verringern Sie die Gefahr, andere auszuschließen, und profitieren selbst von einem diverseren Netzwerk.

Ärgert Sie der Wortbeitrag einer Kollegin? Finden Sie zum Beispiel, diese sei zu fordernd? Dann machen Sie ein Gedankenexperiment: Würden Sie genauso urteilen, wenn ein männlicher Kollege das gleiche Verhalten an den Tag legte?

Wenn Sie sich als Personalverantwortliche selbst beobachten und reflektieren, können Sie Ihr eigenes Verhalten bewusst neu ausrichten und so als Vorbild positiven Einfluss nehmen.

Konkrete Maßnahmen sind gefordert

Damit Frau S. unbelastet ihr volles Potenzial entfalten kann, müssten aber auch andere Beteiligte etwas tun. Voraussetzung dafür wäre, dass die Beteiligten bereit sind, zu einer besseren Arbeitskultur für alle beizutragen. Welche konkreten Maßnahmen könnten dabei helfen? Was könnten Sie als Personalverantwortliche des mittelständischen Pharmaunternehmens tun?

Fokus Führungskraft

Diversity erfordert neben der Bereitstellung von materiellen Ressourcen und der Festlegung von entsprechenden Diversitätsquoten auch, dass das Thema zur Chef:innen-Sache gemacht wird ("German Diversity Monitor 2021"). Im direkten Gespräch mit Herrn X. (dem Vorgesetzten) könnten Sie klären, wie wichtig das Verhalten jeder einzelnen Führungskraft ist, um zum Unternehmensziel der Gleichstellung beizutragen. Gemeinsam mit ihm könnten Sie konkrete Maßnahmen für alltägliche Situationen erarbeiten: In den Besprechungen könnte zum Beispiel eine unterstützende Moderation alle Wortbeiträge visualisieren, damit keine Idee überhört wird. Man könnte sich auf Regeln einigen, wie zum Beispiel: "Bevor die Erste das zweite Mal spricht, muss der Letzte das erste Mal gesprochen haben." Sie könnten außerdem Führungskräfte besonders fördern, die Frauen gewinnen und deren Karriere im Unternehmen voranbringen. Das kann symbolisch erfolgen, also zum Beispiel durch die offizielle Auszeichnung von vorbildlichen Führungskräften. Eine Förderung kann auch bedeuten, dass erfolgreiche Führungskräfte in diesem Bereich besonders gute Bewertungen oder Prämien erhalten.

Fokus Team

Diversity erfordert auch, dass im täglichen Miteinander eine inklusive Arbeitskultur gelebt wird, in der ein Bewusstsein für Ausschlussmechanismen und (unbewusste) Benachteiligungen besteht. Dazu kann jede und jeder einen Beitrag leisten. Als Personalverantwortliche könnten Sie dazu anre-

gen, dass sich Teams bewusst darüber austauschen, welche Aktivitäten zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls für alle Beteiligten attraktiv und realisierbar sind. Dies könnte beispielsweise eine gemeinsame Mittagspause pro Woche sein oder weitere Freizeitaktivitäten, die für alle attraktiv sind. Frau S. und ihr Kollege Martin leiten Workshops im Team. Sie könnten den beiden hilfreiche Anregungen geben, die dazu führen, dass die Kompetenz von Frau S. deutlicher wahrgenommen wird. Martin könnte betonen, welche inhaltlichen Beiträge von Frau S. stammen. Beide könnten klar und paritätisch zwischen der Rolle der Moderation und des fachlichen Inputs wechseln. Als Team könnten beide darauf achten, dass Redeanteile ausgeglichen bleiben und niemand unterbricht.

Fokus Individuum

Zusätzlich könnten Sie in einem Gespräch mit Frau S. erfragen, ob sie sich persönliche Unterstützung wünscht. Vielleicht hat sie Interesse an einem Coaching oder daran, von einem Mentor oder einer Mentorin begleitet zu werden. Vielleicht kennen Sie einen Kollegen, der ähnliche berufliche Interessen hat und mit dem Frau S. ein Tandem bilden könnte. Solche Maßnahmen sollten nicht isoliert stehen, denn sonst könnte der Eindruck erweckt werden, Frau S. sei selbst verantwortlich für die Problematik.

Vorsicht vor Aktionismus

Psychologische Phänomene verleiten uns nicht nur dazu, unabsichtlich andere auszugrenzen. Der sogenannte Action Bias veranlasst uns, angesichts einer wahrgenommenen unmittelbaren Gefahr sofort zu handeln, statt abzuwarten.

Aktionismus könnte aber die Lage von Frau S. verschlimmern. Ihre Kollegen könnten Fragen oder Vorschläge als Vorwurf interpretieren und dem wichtigen Ziel der Gleichstellung ihre Un-

terstützung entziehen. Im vorliegenden Beispiel ist der erste wichtige Schritt schon getan, wenn Vertreter:innen des Unternehmens Frau S. zuhören und ihre Belange ernst nehmen. Weitere Schritte sollten in Abstimmung mit Frau S. erfolgen und wohlüberlegt in Angriff genommen werden. Diversity ist kein Selbstläufer. Das bedeutet auch: Diversity muss umsichtig gesteuert werden.

LITERATUR:



Beyond Gender Agenda. (2021). German Diversity Monitor 2021.

Frieling, M. & Fröhlich, D. E. (2018). Homophilie, Diversity und Feedback: eine soziale Netzwerkanalyse. In B. Covarrubias Venegas, K. Thill & J. Domnanovich (Hrsg.), Personalmanagement: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis (S. 179-192). Wiesbaden: Springer.

Hucke, V. (2017). Mit Vielfalt und Fairness zum Erfolg. Praxishandbuch für Diversity und Inclusion im Unternehmen. Wiesbaden: Springer.

Sieghart, M. A. (2021). The Authority Gap. Why Women Are Still Taken Less Seriously Than Men, and What We Can Do About It. London: Doubleday.

McNeill, L., Driscoll, A. & Hunt, A. N. (2014). What's in a Name: Exposing Gender Bias in Students' Ratings of Teaching. Innovative Higher Education, 40(4), 291-303.

DIE AUTOR:INNEN:



Elke Heublein

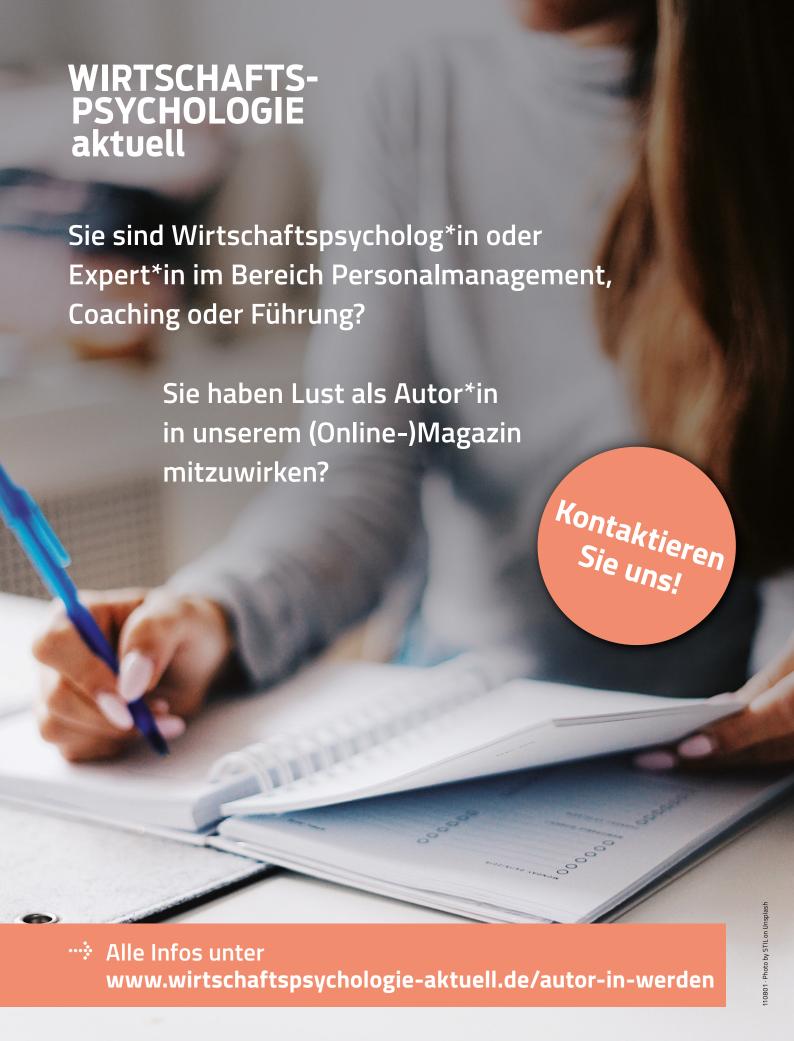
M. A. Training, Coaching und Organisationsberatung für ein respektvolles Miteinander. post@elkeheublein.de

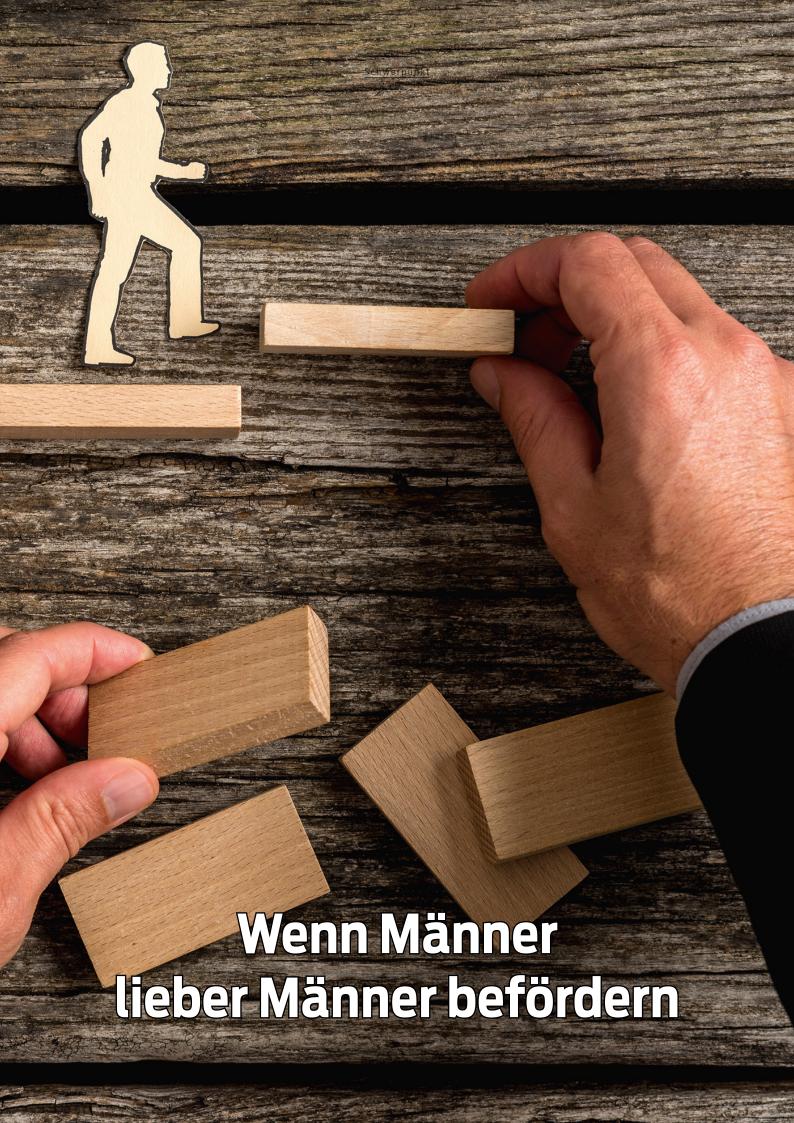


Mathieu Kollig

Diplom-Psychologe, GlobalPilots -Interkulturelles Coaching, Training und Beratung mk@globalpilots.de







Frauen und Männer haben im Beruf weiterhin ungleiche Chancen. Dafür sorgen schon traditionelle Geschlechterstereotype. Noch komplexer wird die Situation für Frauen, die wegen weiterer sozialer Merkmale Diskriminierung erfahren, etwa wegen Herkunft oder sexueller Orientierung. Für mehr Gerechtigkeit im Unternehmen sollten Personalverantwortliche deshalb eigene Vorurteile reflektieren.

lindheit (englisch "blindness") gegenüber sozialen Gruppenzugehörigkeiten klingt erstrebenswert: Angehörige aller sozialen Gruppen gleichbehandeln und damit gleiche Karrierechancen ermöglichen. Verschiedene Faktoren tragen dazu bei, dass dieses Ideal unerreicht ist, darunter traditionelle Geschlechterstereotype, die zäh erhalten bleiben (vgl. Steffens & Ebert, 2016). So wird Frauen – scheinbar positiv – unterstellt, sie könnten sich um andere kümmern, könnten gut zuhören, seien bescheiden. Kurz: Frauen werden wirbezogene Eigenschaften unterstellt. Diese positiven Stereotype haben aber einen negativen Effekt, da sie Vorschriften gleichen. Treten Frauen etwa dominant auf, ernten sie abschätzige Reaktionen.

Das Dilemma weiblicher Führungskräfte

Eine erste Schwierigkeit resultiert daraus für weibliche Führungskräfte: Manchmal ist es schwierig, gleichzeitig effektiv zu führen und die oben beschriebenen Erwartungen zu erfüllen. Harte Personalentscheidungen mögen es erfordern, Empathie hintenanzustellen: Negatives Feedback zu geben und die Empfängerin zu trösten, passt selten zusammen. Zahlreiche Forschungsergebnisse zeigen, dass Frauen negative Konsequenzen fürchten müssen, wenn sie zu ichbezogen wirken. Schlechte Verhandlungsergebnisse folgen, wenn sie unbescheiden ein hohes Gehalt für sich fordern. Erfolgreicher können Frauen in Führungspositionen für andere verhandeln, denn das entspricht dem Stereotyp der sozialorientierten Frau. In vergleichbarer Weise kann übermäßige Dominanz oder anderes "typisch

männliches" Fehlverhalten zwar verziehen werden – aber nur Männern. Frauen als Führungskräfte finden sich somit häufig in Situationen wieder, die widersprüchliche Anforderungen an sie stellen: Sie sollen "ihren Mann stehen", ohne die vorgeschriebene weibliche Geschlechtsrolle zu verlassen. Hilfreich kann es sein, wenn Frauen ihre Wir-Bezogenheit in anderen Situationen bewiesen haben.

Mit "echten" Männern umgehen

Zwar bestehen weibliche Geschlechterstereotype fort, gleichzeitig ist jedoch zu konstatieren, dass männliche Geschlechterstereotype weit ausgeprägter sind. Frauen haben in vielen Kulturen einst maskulines Terrain erobert, wie Bestleistungen in Schule und Studium sowie bestimmte Berufe, zum Beispiel Tierärztin oder Apothekerin. All dies war einst eindeutig männlich assoziiert. Demgegenüber sind männliche Geschlechterrollen immer noch eingeschränkt. Wie die Theorie prekärer Männlichkeit annimmt, ist Mannsein in höherem Maße als andere Gruppenzugehörigkeiten erworben, zum Beispiel durch Initiationsrituale, und muss fortwährend bewiesen werden. Wenn nun eine Frau in einer traditionellen Männerdomäne reüssiert, muss sie damit rechnen, dass (manche) Männer sich bedroht fühlen und sie daher sabotieren. Es fällt schwer, aus diesen Befunden einen Rat abzuleiten. Ironisch formuliert: Frauen, tut euer Bestes (um Karriere zu machen), tretet dabei aber bitte keinem Mann "auf die Füße"! Wenn in Bezug auf Qualifikation und Alter wenig Abstand zu den Entscheidungsträgern besteht, ist besondere Vorsicht geboten. Dies können Führungskräfte im Auge behalten. Auch weibliche Vorgesetzte können helfen. Sie tun dies jedoch häufig nicht, wenn sie in Männerdomänen aufgestiegen sind und sich infolgedessen wenig typisch weibliche Eigenschaften zuschreiben und "typischen Frauen" daher wenig zutrauen.

Bitte immer gut aussehen!

Wann haben Sie zuletzt von einer kritischen Diskussion über die Frisur oder Kleidung einer prominenten Person erfahren? Ging es dabei um eine Frau oder einen Mann? Ersteres ist statistisch weitaus wahrscheinlicher. Zur Rolle des "schönen Geschlechts" gehört es, stets auf das Äußere zu achten, gepflegt und möglichst gut aussehend zu sein, auch wenn man sich gerade zu 100 Prozent auf eine Aufgabe konzentrieren müsste. Zwar haben Schönheitsnormen und Schlankheitsideale insgesamt zugenommen, dennoch gelten sie verstärkt für Frauen. Eine neue Studie hat gezeigt, dass besonders für Frauen vorschreibende Schönheitsnormen existieren, die dazu dienen, die Geschlechterhierarchie aufrechtzuerhalten, also die privilegierte Position mancher Männer (Ramati-Ziber, Shnabel & Glick, 2020). Wenn Frauen, die Karriere machen möchten, immer wieder viel Zeit auf ihr Äußeres verwenden müssen, erhalten Männer schon allein zeitlich einen Vorsprung. Diese Studie zeigt ferner, dass Personen, die überzeugt waren, Frauen müssten Schönheitsnormen befolgen, Frauen auch stärker diskriminierten. Praktisch könnte gegen diesen Drahtseilakt ein Wandel der Normen helfen, der (auch) von den Frauen an der Spitze ausgehen müsste, da diese wenig individuelle Nachteile zu befürchten hätten. Auch Männer könnten dann mehr Vielfalt zeigen als einen grauen Anzug.

Mit sexueller Belästigung umgehen

"Wow, du siehst heißer aus als mein Kaffee!" Empfinden Sie diese Bemerkung im Arbeitskontext als ein Kompliment, als einen harmlosen Witz oder als sexuelle Belästigung? Sexuelle Belästigung kann harmlos erscheinen. Sie äußert sich in verbalen und nicht verbalen Verhaltensweisen. Vier von fünf Frauen berichten, sie im Arbeitsleben erlebt zu haben. Sexuelle Belästigung dient ebenfalls vor allem Männern dazu, Frauen in niedrigen Positionen zu halten. Problematisch ist dabei, dass die beteiligten Seiten nicht gleichwertig darüber bestimmen können, was als erotisch wahrgenommen wird. Wenn Frauen ungefragt auf den eigenen Körper und ihre Attraktivität angesprochen werden, beinhaltet dies immer eine Anspielung auf körperliche Verletzlichkeit. Das hat zur Folge, dass der Fokus von individuellen Fähigkeiten weggelenkt wird. Insofern steht nicht das Erotische, sondern die Ausübung von Macht im Vordergrund. Aus praktischer Sicht ist festzuhalten, dass Männer (und Frauen) mehrheitlich wissen, ob die Adressatin der Anspielung eine Äußerung als belästigend wahrnimmt oder nicht. Praktisch sollte gegen sexuelle Belästigung vorgegangen werden, indem Betroffene Vertrauenspersonen kennen und Schutzmaßnahmen einfordern. Maßgebend ist das Arbeitsklima: (Auch) Führungskräfte bestimmen, welche Aussagen in ihrer Arbeitsgruppe akzeptabel sind.

Frauen sind unterschiedlich

Wie stellen Sie sich eine Person vor, die einen Polizeieinsatz leitet? Trauen Sie Fatma Yilmaz das Gleiche zu wie Martina Richter? Bei der Beurteilung von Personen ist nicht nur das Geschlecht relevant, sondern es ist in komplexer Weise verwoben mit anderen sozialen Merkmalen (sogenannte Intersektionen von Identitäten), wie sexueller Orientierung und Ethnie. Welche Auswirkungen solche multiplen Gruppenzugehörigkeiten für Gleichbehandlung haben, ist eine komplexe Frage (Niedlich & Steffens, 2019). Beispielsweise wird eine heterosexuelle Frau, die sich bei der Wahl ihres Arbeitsortes nach den beruflichen Zielen

ihres Mannes richtet, eher als traditionelle Frau bewertet. Tut eine lesbische Frau das Gleiche, wird ihr ihre Kompetenz weniger wahrscheinlich aberkannt. Gruppenbasierte Stereotype können durch die Nennung des Namens oder den Verweis auf das Geschlecht des Partners oder der Partnerin bereits im Bewerbungsverfahren wirksam werden. Dies kann negative Auswirkungen auf die Karriere der Bewerberinnen, aber auch auf den Erfolg der Unternehmen haben, wenn sie qualifizierte Personen ablehnen. Daher sollten Menschen, die Personalentscheidungen treffen, Einstellungs- oder Beförderungskriterien vorab konkret definieren, sich ausreichend Zeit für Entscheidungen nehmen und diese abschließend rechtfertigen.

Familie und Beruf

Die Befundlage hinsichtlich der Diskriminierung von Müttern ist eindeutig (Steffens, Preuß & Scheifele, 2019). Im Vergleich zu kinderlosen Frauen sowie Männern wird Müttern (nur in heterosexuellen Beziehungen) weniger Ehrgeiz und Kompetenz attestiert, weniger Gehalt angeboten, und sie erhalten weniger Chancen auf Beförderung. Ähnlich ergeht es Männern, wenn sie nicht traditionelle Elternrollen einnehmen, zum Beispiel Elternzeit nehmen oder alleinerziehend sind. Nehmen dagegen heterosexuelle Paare mit Kindern traditionelle Geschlechterrollen ein, profitiert der Mann sogar beruflich im Vergleich zu kinderlosen Männern. Der praktische Rat an alle Eltern ist: Machen Sie proaktiv Ihre Karrieremotivation und -bestrebungen deutlich! Falls Ihr Chef das falsche Bild im Kopf hat, dass Sie sich sicherlich künftig auf die Familie konzentrieren wollten, korrigieren Sie es! Und an Führungskräfte: Wenn Arbeitnehmer:innen Eltern werden, sollten Sie nicht annehmen, sie seien weniger motiviert oder karriereorientiert.

Vor- und Nachteile von Quoten

Da sich Geschlechterstereotype als so änderungsresistent erweisen, sollten die ihnen zugrunde liegenden sozialen Rollen verändert werden. Wo beispielsweise häufig Frauen in Führungspositionen beobachtet werden, verändert sich auch das Stereotyp, Führung sei Männersache und Männer seien für Führungspositionen besonders gut geeignet. Eine effektive, aber kontrovers diskutierte Maßnahme, um den Geschlechteranteil in Führungspositionen ausgeglichener zu gestalten, sind Quoten. Oft herrscht Skepsis, dass so unberechtigterweise "inkompetente" Frauen in Führungspositionen gelangten. Diese Zweifel teilen häufig die Quotenfrauen selbst. Warum steht eigentlich die Kompetenz einer Quotenfrau infrage, die der Überzahl der Männer jedoch nicht? Vorteile verschafft den Männern nicht selten der Similar-to-me-Effekt: Männliche Führungskräfte befördern eher Personen, die ihnen ähnlich erscheinen, also beispielsweise ebenfalls junge, heterosexuelle, weiße, westdeutsche Männer (und nicht Frauen). Studien zeigen zudem, dass die Ablehnung von Frauenquoten mit sogenannten neosexistischen Einstellungen einhergeht - der Annahme, dass geschlechterbasierte Diskriminierung heute nicht mehr existiere.

Im Vergleich zu anderen sozialen Merkmalen ist Geschlecht besonders auffällig. In vielen Sprachen ist es sogar schwierig, eine Person anzusprechen, ohne ihr Geschlecht hervorzuheben. Eine Gleichverteilung der Geschlechter in einer Organisation hilft, den Blick für andere Merkmale zu weiten, und führt entsprechend zu zahlreichen positiven Konsequenzen für Frauen – sowohl im Vergleich zu Organisationen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, als auch im Vergleich zu denen, in denen Männer unterrepräsentiert sind (Steffens, Viladot & Scheifele, 2019). Sieht sich dagegen eine Frau einem Männergremium gegenüber, ist es unvermeidlich, dass ihr Geschlecht auffällt – sowohl ihr selbst als auch anderen – und damit die oben er-

wähnten Geschlechterstereotype aktiviert werden. Für Frauen, die darauf aufmerksam werden, eine von wenigen Frauen in einer Organisation zu sein, erfolgt auch die Erinnerung daran, dass sie traditionell "nicht dazugehören". Insgesamt hat eine Strategie der "Blindheit" gegenüber Geschlecht und damit ein hoher Frauen- sowie Männeranteil in Arbeitsgruppen und Unternehmen viele Vorteile für Frauen im Arbeitsleben.

Fazit

Gleiche Chancen im Arbeitsleben zu ermöglichen, bedeutet nicht, dass man vollständig blind gegenüber Gruppenzugehörigkeiten agieren kann. Ein erster Schritt ist, einen kritischen Blick auf die eigene, begrenzte Perspektive einzunehmen. Hierzu sind wegen ihres großen Einflusses insbesondere Führungskräfte und Personalverantwortliche aufgefordert. Stereotype und Vorurteile sind erlernt, was bedeutet, dass sie auch wieder verlernt werden können. Dies ist allerdings ein aufwendiges und in der Tragweite begrenztes Unterfangen. Ein erster wichtiger Schritt ist es, anzuerkennen, dass Personen, die der traditionell typischen Führungskraft nicht entsprechen, bei ihrem Vorankommen immer noch mit zusätzlichen Hindernissen zu kämpfen haben.

LITERATUR:



Steffens, M. C. & Ebert, I. D. (2016). Frauen – Männer – Karrieren. Wiesbaden: Springer.

Steffens, M. C., Preuß, S., & Scheifele, C. (2019). Work-related impression formation: Reviewing parenthood penalties and investigating a "fatherhood penalty" for single fathers. *Basic and Applied Social Psychology*, 41, 287–304.

Steffens, M. C., Viladot, M. A., & Scheifele, C. (2019).

Male majority, female majority, or gender diversity in organizations:

How do proportions affect gender stereotyping and women leaders'

well-being? Frontiers in Psychology, 10, 1037.

Ramati-Ziber, L., Shnabel, N., & Glick, P. (2020). The beauty myth: Prescriptive beauty norms for women reflect hierarchyenhancing motivations leading to discriminatory employment practices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119, 317–343.

Niedlich, C., & Steffens, M. C. (2019). Gleiche Chancen für alle? Wie Stereotype den Erfolg von BewerberInnen beeinflussen. *Das In-Mind Magazin. Special Issue: Gender, 10*(1).

DIE AUTOR:INNEN:



Prof. Dr. Melanie C. Steffens Professorin für Sozialpsychologie, Universität Koblenz-Landau. steffens@uni-landau.de



Claudia Niedlich Promotion in Psychologie, Diplom in Soziologie, Akademische Rätin auf Zeit, Wirtschaftspsychologie, Universität Koblenz-Landau niedlich@uni-landau.de



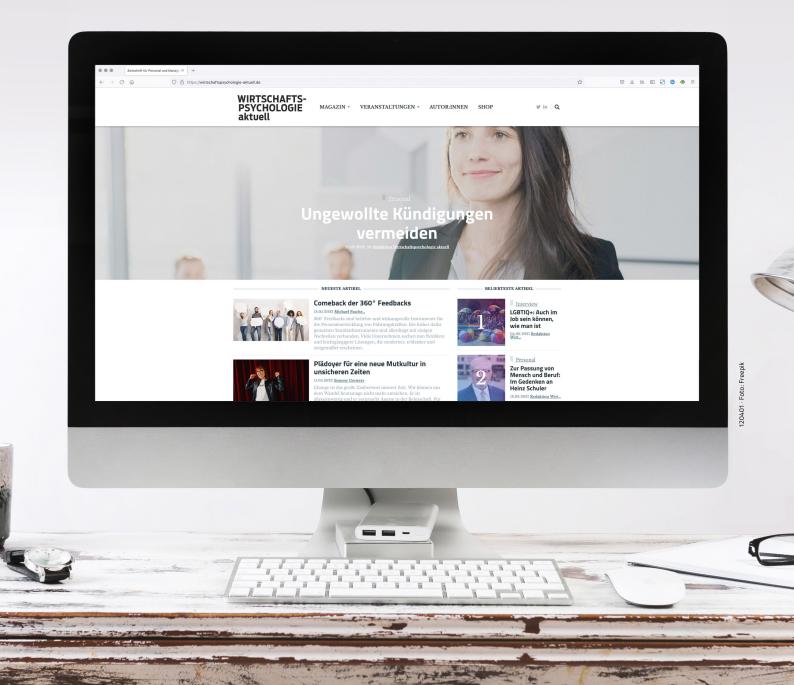
Sven Kachel
Promotion in Psychologie,
wissenschaftliche Mitarbeit in der
Arbeitseinheit Sozial-, Umwelt- und
Wirtschaftspsychologie an der
Universität Koblenz-Landau
kachel@uni-landau.de



WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Sie wollen nicht bis zum Erscheinen des nächsten Heftes warten? Besuchen Sie unser Online-Magazin.

www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de





"Wenn ich etwas von mir verstecken muss, dann hemmt es das Innovationspotenzial" Bei Boehringer Ingelheim gehört Wertschätzung für Geschlechtervielfalt zur Unternehmenskultur. Das "Regenbogen Netzwerk" ist bei dem Pharmakonzern eine Anlaufstelle für LGBTIQ+-Mitarbeitende und berät auch Führungskräfte, zum Beispiel zur Frage, wie sie am besten mit dem Coming-out von Beschäftigten umgehen. Ein Gespräch mit den Gründer:innen der Initiative.

exuelle Orientierung und geschlechtliche Identität sind für viele Menschen private Themen, die nicht an den Arbeitsplatz gehören. Für Beschäftigte, die nicht der heterosexuellen Norm entsprechen, kann das aber belastend sein. Deshalb haben Denise Hottmann, beim Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim verantwortlich für das Thema "Diversity and Inclusion", und ihr Kollege Marco Sticksel gemeinsam mit anderen LGBTIQ+-Kolleg:innen und Unterstützer:innen das "Regenbogen Netzwerk" gegründet. Im Interview berichten die beiden, warum das Pharmaunternehmen von diesem Netzwerk profitiert und wie wichtig geschützte Räume für LGBTIQ+-Mitarbeitende sind.

Inwiefern spielen sexuelle Orientierung und Identität im Arbeitskontext eine Rolle, und warum sollten sie dort thematisiert werden?

Denise Hottmann: Das ist eine wichtige Frage, die mir in meinem Arbeitsalltag häufig gestellt wird: "Ist das nicht Privatsache?" Ist es ganz klar nicht. Wir gehen als Individuen in all unserer Komplexität, all unseren Diversity-Dimensionen zur Arbeit. Es ist extrem wichtig für uns, dass wir so sein können, wie wir sind, dass wir keine Energie darauf verschwenden müssen, irgendwelche Aspekte von uns zu verstecken, damit wir das Beste bei der Arbeit geben können. Es gibt weltweit und auch in Deutschland einen hohen Anteil an Diskriminierungserfahrungen auf der Arbeit. Marco kann hier unabhängig von Diskriminierungserfahrungen berichten, warum LGBTIQ+-Themen im Arbeitsalltag aus persönlicher Sicht und damit für das Unternehmen wichtig sind.

Marco Sticksel: Man kann sich das sehr plastisch vorstellen: Montagmorgen im Büro erzählen alle, was sie am Wochenende gemacht haben. Dann muss ich meinen ganzen Mut zusammennehmen und sagen: "Mein Partner und ich, wir waren im Kino." Je länger ich aber damit warte, desto schwieriger und belastender wird es, das Konstrukt, das ich um mich herum aufbaue, zu durchbrechen. Meine Gedanken sind dann so damit beschäftigt, eine Persönlichkeit aufrechtzuerhalten, die gar nicht existiert, dass ich mich nicht mehr ins Unternehmen einbringen kann. Deshalb ist das ein Thema, das an den Arbeitsplatz gehört.

Wie hat sich der Umgang im Unternehmenskontext mit diesem Thema in den letzten Jahren in Deutschland verändert?

Denise Hottmann: Wir erleben, dass sich die Bedeutung von "Diversity and Inclusion" generell, aber auch das Thema LGBTIQ+ sehr verändert hat und aktuell ist. Die Diskussion, die während der Fußball-EM 2021 entstanden ist, hätte ich mir vor ein paar Jahren nicht erträumen können: dass eine so große Bewegung in Deutschland entsteht, mit so viel Solidarität, die für die LGBTIQ+-Community gezeigt wird. Wir erleben auch, dass es zunehmend als Erfolgsfaktor erkannt wird und ein wichtiges Thema für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist. Die Anzahl der Teilnehmenden und die Medienreichweite bei Veranstaltungen wie dem "Diversity-Tag" haben sich in den letzten Jahren immens erhöht. Marco, willst du aus der Sicht eines Mitarbeiters etwas dazu sagen?

Marco Sticksel: Wir sehen, wie viel von der Unternehmensseite gemacht wird und welcher Raum uns geboten wird. Wir sehen, dass sich ein Unternehmen wie Boehringer Ingelheim gegen Diskriminierung aller Art einsetzt, und das mit Nachdruck. Dadurch, dass das Unternehmen eine antidiskriminierende Haltung einnimmt und speziell auch eine

Pro-LGBTIQ+-Position bezieht, verankert sich das Thema beim einzelnen Mitarbeitenden, anders als es vor ein paar Jahren der Fall war. Ich arbeite seit 2011 bei Boehringer Ingelheim, und heute gehen die Mitarbeitenden viel offener mit dem Thema um und haben viel weniger Berührungsängste. Es muss zwar noch viel passieren, aber es ist schon viel passiert, und dafür sind wir wirklich dankbar, auch wenn wir das nicht jeden Tag sagen.

Sie haben das "Regenbogen Netzwerk" bei Boehringer Ingelheim mitgegründet. Was ist das für ein Netzwerk, und wie kamen Sie dazu, es ins Leben zu rufen?

Marco Sticksel: Wir sind ein geschützter Raum für alle, die sich bei Themen rund um LGBTIQ+ einbringen wollen oder selbst der Community angehören. Wir sind zwar ein offenes Netzwerk, jeder kennt jeden, aber nach außen hin anonym, falls jemand in der Arbeitswelt nicht geoutet ist. Wir möchten einen Raum bieten, in dem jede Person sein kann, wie sie ist. Vor der Gründung kannte ich solche Netzwerke aus der alten Firma meines Freundes, deshalb war ich sehr glücklich, als von Denise die Initialzündung kam und bei Boehringer Ingelheim auch etwas passierte.

Denise Hottmann: Es gab damals schon informelle Netzwerke bei Boehringer Ingelheim, wie zum Beispiel Kulturstammtische, bei denen sich Menschen mit gemeinsamen Interessengebieten treffen. Bei den Vorbereitungen für den "Diversity-Tag" 2016 haben wir uns darüber gewundert, dass die LGBTIQ+-Gruppe gar nicht vertreten ist. Ich habe mich dann mit Ansprechpartner:innen der Prout-at-Work-Stiftung ausgetauscht, die Experten:innen für dieses Thema sind, weil ich wusste, dass es ein sehr sensibles ist und ich schnell in Fettnäpfchen treten kann. Wir mussten damals herausfinden, wo überhaupt Bedarfe existieren, um dann Handlungsfelder für "Diversity and Inclusion" abzuleiten. Ich habe im ersten Schritt ein Treffen an einem externen Ort in Ingelheim organisiert, falls Personen kommen wollen, die nicht geoutet sind und sich auch weiterhin nicht outen

möchten. Bei diesem Treffen wusste ich nicht, ob jemand kommt, und dachte, dass ich im Zweifelsfall wieder nach Hause gehe. Und siehe da, es kamen tatsächlich um die 15 Leute, unter anderem Marco. Meine Unsicherheit wurde mir schnell genommen, weil die Leute extrem offen waren und mir großes Vertrauen entgegengebracht wurde. Dieses Treffen hat das Netzwerk gestartet.

Marco Sticksel: Es fing dann recht ungezwungen mit einem Mittagstisch an, um sich auszutauschen und zu netzwerken. Es wurden immer mehr Leute mitgebracht, und das Netzwerk wuchs quasi organisch. Wir waren dann zum Beispiel bei einem inklusiven Toilettenkonzept beratend zur Stelle oder gaben Hilfestellung bei Fragen, wie man zum Beispiel als Führungskraft mit der Situation umgeht, wenn sich Mitarbeitende outen. Wir haben mehrere Aktionen pro Jahr und bekommen sehr viel Zuspruch. Wir waren zum Beispiel mit Boehringer Ingelheim als erste von einer Firma organisierte Fußgruppe beim Mainzer Christopher Street Day (CSD) dabei und haben ein bisschen Geschichte damit geschrieben. Im nächsten Jahr waren wir dann schon 60 Leute mehr, und die halbe erweiterte Geschäftsleitung von Deutschland war mit dabei. Für die Zukunft haben wir ambitionierte Ziele, und ich komme ein bisschen ins Schwärmen an dieser Stelle, weil es einfach Spaß macht und wir, außer Denise, das alle ehrenamtlich machen. Ich finde, dafür erreichen wir Erstaunliches.

Denise Hottmann: Wir sprechen mit dem "Regenbogen Netzwerk" übrigens nicht nur die LGBTIQ+-Gruppe an, sondern wirklich alle, die sich für eine offene Gesellschaft, für "Diversity and Inclusion" aussprechen wollen. Ich glaube, das ist auch unser Erfolgskonzept.

Welche Vorteile haben Unternehmen davon, wenn sie ihre Wertschätzung für LGBTIQ+-Mitarbeitende offen kommunizieren und ausdrücken?

Denise Hottmann: Dann können wir so, wie wir sind, zur Arbeit gehen, als ganzheitliche Personen mit

all unseren Aspekten. Dazu gehört unsere geschlechtliche Identität, die sexuelle Orientierung, das Alter, die Ethnizität, Behinderung oder Nichtbehinderung und vieles mehr. Ich glaube, dass das eine wichtige Voraussetzung für uns ist, um innovativ bleiben zu können. Das ist für uns als forschendes Pharmaunternehmen besonders wichtig, da nur so neue Ideen entstehen. Wenn ich etwas von mir verstecken muss, dann hemmt es das Innovationspotenzial, und ich traue mich weniger, neue Ideen zu äußern. Und natürlich: Stichwort "Arbeitgeberattraktivität". Bei der ersten Fußgruppe beim CSD in Mainz wurden Leute auf uns aufmerksam, waren positiv davon überrascht, dass ein Unternehmen wie Boehringer Ingelheim an der Veranstaltung teilnimmt. Sie fragten uns, ob sie sich bei uns bewerben können. Auch habe ich von vielen gehört, dass sie sich vor ihrer Bewerbung informiert haben, wie sich unser Unternehmen zu dem Thema präsentiert und was wir dafür tun. Dadurch haben wir jetzt Talente, die nicht da wären, wenn wir uns nicht so klar positionieren würden.

Was würden Sie anderen Unternehmen raten, um Diskriminierung aufgrund sexueller Orientierung und Identität vorzubeugen? Haben Sie da vielleicht ein paar konkrete Tipps?

Denise Hottmann: Ich glaube, es ist wichtig, zuzuhören und Bedarfe zu erkennen, nicht nur zu kommunizieren, sondern auch zu handeln. Ein Logo ist schnell in eine Regenbogenflagge umgeändert, aber dann nichts zu tun, ist fatal. Ich glaube, es ist gut, ein internes Konzept mit Ansprechpersonen zu haben, was bei uns das "Regenbogen Netzwerk" ist. Wir haben auch eine individuelle Mitarbeitendenberatung, die zum Beispiel bei einer Transition begleitet, wenn es um Transidentität geht. Da braucht man Menschen, zu denen man gehen kann. Ein wichtiger Tipp von mir ist außerdem die Unterstützung des Managements. Dass wir durch unseren Forschungsleiter unterstützt wurden und aktuell durch unsere Landesleiterin, war und ist für uns extrem relevant. Und ich kann die Stiftung "Prout at Work" empfehlen, weil auch ich anfangs Unsicherheiten hatte. Da

gibt es eine hohe Expertise und Erfahrung, durch die ich viel gelernt habe, beispielsweise wie ich das erste Treffen organisieren kann.

Marco Sticksel: Vielleicht noch zum Abschluss der ganz dringende Appell, Denise hat es schon angesprochen, kein Pinkwashing zu betreiben, also nicht nur während des "Pride Month" im Juni sein Logo bei Social Media in Regenbogenfarben einzufärben. Das geht inzwischen, ehrlich gesagt glücklicherweise, ziemlich nach hinten los, sowohl intern als auch extern bei Firmen.

Denise Hottmann: Genau, es geht darum zu handeln, sowohl im positiven Sinne, was Projekte angeht, als auch im negativen Sinne. Wenn es Situationen gibt, in denen sich Mitarbeitende nicht nach unserem Code of Conduct verhalten und Diskriminierung zeigen, dann sind wir als Unternehmen dazu verpflichtet zu handeln. Das ist sehr wichtig, auch als Signal für die Internen: Wir stehen hinter unserem Code of Conduct und tolerieren solches Verhalten nicht.

Das Interview führte Luzia Weber-Schallauer.

WIR SPRACHEN MIT:

Denise Hottmann

Head of CoE Diversity & Inclusion, Boehringer Ingelheim denise.hottmann@boehringer-ingelheim.com



Marco Sticksel

Prozessmanagement, Boehringer Ingelheim marco.sticksel@boehringer-ingelheim.com





Die versteckten Stärken von Introvertierten entfalten

Am Arbeitsplatz unterscheiden sich Introvertierte deutlich von ihren extravertierten Kolleg:innen. Gerade extravertierten Führungskräften mag es missfallen, wenn Introvertierte Kontakte vermeiden oder bei Meetings kaum Ideen einbringen. Dabei haben leisere Mitarbeitende viel zu bieten. Im passenden Umfeld beweisen sie ihre interaktiven Stärken und ihr Vermögen zum strukturierten Denken.

rganisationen beschäftigen sich spätestens seit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und den Transparenzgesetzen mit Vielfalt und deren Integration in den Arbeitsalltag. Ausgerichtet haben sie sich dafür an den als zentral angesehenen Kerndimensionen Alter, Behinderung, Ethnizität, Geschlecht, Religion und sexuelle Orientierung. Dabei wird jedoch oft übersehen, dass diese Dimensionen außerhalb des eigentlichen Zentrums der Diversität liegen, nämlich der Persönlichkeit mit ihren individuellen Merkmalen.

Persönlichkeit wird in Tests wie dem Fünf-Faktoren-Modell (kurz: Big Five) gemessen. Hier sind Intro- und Extraversion die beiden Pole einer Dimension. Das Persönlichkeitsmerkmal ist umso stärker ausgeprägt, je näher sich der ermittelte Wert an dem jeweiligen Pol befindet. Ambivert werden diejenigen genannt, deren Ergebnis in der Mitte dieser Dimension liegt.

Wie Susan Cain in ihrem Buch "Still" schreibt, sind je nach Organisation 30 bis 70 Prozent der Mitarbeitenden eher introvertiert und Führungskräfte zu circa 70 Prozent tendenziell extravertiert. Im Arbeitsalltag zeigt sich, dass sich Bedürfnisse und Verhaltensweisen von Intro- und Extravertierten deutlich unterscheiden. Einige extravertierte Chefs denken, dass Introvertierte negativ für ihr Team seien, weil sie kaum neue Ideen und Innovationen einbrächten. Schlimmstenfalls neigen sie dazu, diese Mitarbeitenden herabzusetzen, weil sie ihnen absichtliche Zurückhaltung unterstellen.

Aus Perspektive der Introvertierten reitet der Chef auf vermeintlichen Schwächen herum und weiß das vorhandene Potenzial nicht zu nutzen. So entstehen aus Gefühlen der Benachteiligung leicht Missverständnisse. Diesen potenziellen Konflikten versuchen sich Introvertierte beispielsweise durch eine vorwiegend passive Teilnahme an Meetings und nur grobe Reports zu Sachständen (Arbeitsleistung) zu entziehen.

Wie erklärt sich dieses Verhalten in einer konkurrenzorientierten Arbeitswelt? Introvertierte sind
sehr gute Beobachter und haben meist ein außergewöhnlich sensibles Gespür für subtile Hinweise.
Diese Fähigkeit ist für sie absolut selbstverständlich,
und deshalb gehen sie davon aus, dass ihre Führungskraft eine ähnliche Wahrnehmungsfähigkeit
hat. Sie warten darauf, dass ihr bisher ungenutztes
Potenzial erkannt, sie angesprochen und sodann
gefördert werden. Wenn sich circa die Hälfte aller
Mitarbeitenden aufgrund möglicher Konflikte zurückhält und abwartet, dann lohnt sich ein genauerer Blick.

Stärken und Herausforderungen

In zahlreichen Büchern hat sich Sylvia Löhken mit Intro- und Extravertierten beschäftigt, um unter anderem die Zusammenarbeit in Teams zu verbessern. Im Folgenden nutze ich ihre herausgearbeiteten Merkmale der Stärken und Herausforderungen von Introvertierten.

Welche Arbeitsweise charakterisiert Introvertierte? Hoch konzentriert und beharrlich, das heißt mit zielgerichteter Geduld, gewissenhaft und ausdauernd, können sie die sprichwörtlich "dicken Bret-

ter" bohren. Dafür braucht es lediglich eine reizarme Umgebung ohne Stimmengewirr oder andere
Ablenkungen. Strukturiertes, analytisches Denken
ermöglicht es ihnen, komplexe Sachverhalte zu
durchdringen und Unübersichtliches in überschaubare Strukturen zu ordnen. Ihre forschende,
recherchierende und vergleichende Vorgehensweise legt dafür die Basis und beschreibt gleichzeitig
die Substanz: eine besondere Tiefe, die ebenso für
Schriftstücke gilt wie für gehaltvolle Gespräche.
Genau deshalb entziehen sie sich meist dem eher
oberflächlichen Small Talk.

Introvertierte wissen sehr wohl, dass firmeninterne Veranstaltungen, Netzwerktreffen und Pausengespräche entscheidend für die eigene Karriere sind. Doch die geringere Belohnungssensitivität (sozialer Status, Geld und Einfluss wirken weniger motivierend als bei Extravertierten) ermöglicht eine Form der Unabhängigkeit von den Meinungen anderer. Orientiert an eigenen Prinzipien gelingt ihnen ein Denken "out of the box", das anscheinend Selbstverständliches infrage stellt und Innovatives ermöglicht.

Für welche Aufgaben sind Introvertierte prädestiniert? Akkurates Auswerten, Strukturieren komplexer Zusammenhänge und deren Darstellung in systematischen Plänen. Konkret könnte das sein: Konzeptentwicklung mit einem realistischen Zeitplan, bei dem es gilt, alle Stakeholder zu bedenken. Oder die komplexe Analyse eines neuen Wettbewerbsumfeldes, mit einer verbindlichen Aussage zur Kosten-Nutzen-Relation. Weiterhin: fokussiertes und problemlösungsorientiertes Denken, das Handlungsspielräume eröffnet, die es zulassen, schnell und flexibel zu reagieren.

Produkte zu realisieren oder Konzepte umzusetzen, erfordert schrittweise Überzeugungsarbeit in internen Besprechungen, mit Aufsichtsbehörden genauso wie mit Kund:innen. Dafür ist die Gestal-

tung einer positiven, vertrauensvollen Beziehung elementar wichtig. Diese gelingt Introvertierten mithilfe ihrer interaktiven Stärken besonders gut, was sie zu den besten Einflussnehmern in schwierigen Verhandlungen macht. Sie vermitteln ihren Gesprächspartner:innen ein authentisches Gefühl, bedeutsam zu sein.

Wie gelingt ihnen das? Durch Zuhören. Es ist die meistunterschätzte Fähigkeit im Austausch mit Kolleg:innen, Mitarbeitenden oder Vorgesetzten. Für Introvertierte ist das oft ein unbewusst ablaufender Prozess. Während Extravertierte bereits gedanklich mit ihrer eigenen Antwort beschäftigt sind, filtern Introvertierte Informationen aus dem Gesagten, der Stimmung und der Körpersprache. Dadurch leiten sie ab, was dem Gesprächspartner wichtig ist und welche Bedürfnisse er hat. Die Ergebnisse beziehen sie wiederum in ihre weitere Kommunikation mit ein. Der Gesprächspartner fühlt sich gesehen, sodass leicht eine Vertrauensbasis entsteht.

Für besonders diplomatische Verhandlungen sind Menschen geeignet, die empathisch und vorsichtig sind. Sie agieren behutsam, setzen das Gegenüber nicht unter Druck und ihren eigenen Standpunkt nicht absolut. Durch den respektvollen Abstand fühlt sich der Gesprächspartner ernst genommen und öffnet sich leichter.

Kollegialer Austausch und Konflikte

Selbstverständlich sehen sich Introvertierte auch Herausforderungen gegenüber, die Führungskräfte vermutlich viel eher wahrnehmen, etwa wenn Introvertierte strategisch Kontakt vermeiden, indem sie sich aus Situationen zurückziehen. Besonders ärgerlich wird es, wenn es im Team dann wegen des mangelnden Austauschs an Impulsen fehlt, um Ideen zu entwickeln und Probleme zu lösen.

Für Introvertierte bedeutet kollegialer Austausch im Team einen deutlichen Mehraufwand an Energie, den sie zu minimieren versuchen. Warum? Weil ihre Batterien schneller leer sind und es bei ihnen länger dauert, sie wieder aufzuladen, als bei Extravertierten. Hinzu kommt, dass dies nur in Allein-Zeit funktioniert, was sich in der Struktur des Arbeitsalltags schwierig gestalten kann. Sie benötigen zwischendurch Phasen des ruhigen, konzentrierten Arbeitens oder Mittagspausen ohne das Team.

Gerade in Niedrigenergiephasen kann es Introvertierten passieren, dass sie übertrieben sachlich interagieren. So versuchen sie bewusst oder unbewusst, den weiteren Energieverbrauch zu minimieren. Diese Verkopftheit reduziert die Wahrnehmung auf der Beziehungsebene deutlich. Dadurch können das Wesentliche und die Bedürfnisse der Gesprächspartner:innen aus dem Blickfeld geraten. Bei zu starker Kleinteiligkeit werden die Zuhörer ungeduldig und unterbrechen vermutlich den Beitrag.

Im Umgang mit Konflikten sind Führungskräften vermutlich bereits die folgenden Strategien begegnet: Mitarbeitende vermeiden es, Konflikte offen anzusprechen, und wirken absolut friedlich. Noch einen Schritt weiter gehen diejenigen, die sich durch die Unterdrückung oder Abwertung eigener Bedürfnisse selbst verleugnen. Verharren in Passivität ist wahrnehmbar durch eine kraftlose, leise Stimme und fehlende Initiative oder Impulse. Diese führen bei Führungskräften oft zu Fehleinschätzungen und zum Verlust des Interesses am Mitarbeitenden. Wohlgemerkt, es ist eine Strategie im Umgang mit vorhandenen Konflikten, genau wie Flucht. Die aktivere Taktik nimmt jedoch weder innerlich Belastung weg, noch hat sich im Außen selten etwas durch Flucht erledigt.

Es gilt, die Spirale des gegenseitigen Unverständnisses und der sich negativ bedingenden Handlungen zu durchbrechen. Führungskräfte sollten Introvertierte unterstützen, den Einfluss ihrer Herausforderungen zu minimieren und die vorhandenen Stärken zu betonen. Mit der Überprüfung der Rahmenbedingungen und vor allem mit dem eigenen Führungsverhalten kann es gelingen, das gesamte Potenzial introvertierter Mitarbeitender für die Organisation zu entfalten.

So gelingt persönlichkeitsorientierte Führung

Vielfalt akzeptieren. Entscheidend für den Erfolg im Team sind die Akzeptanz und ein respektvoller Umgang mit den unterschiedlichen persönlichen Verhaltensweisen der Mitarbeitenden.

Verhalten reflektieren. Jede Führungskraft sollte ihre Werte in dieser Rolle kennen, denn sie bestimmen den Rahmen ihres Handelns. Im zweiten Schritt bedarf es eines Bewusstseins für die innere Haltung, weil diese beeinflusst, wie wir auf unser Umfeld schauen und es emotional bewerten. Um für persönliche Herausforderungen sensibilisiert zu sein, braucht es ein Verständnis für die eigenen Persönlichkeitsmerkmale.

Wissen vertiefen. Mitarbeitende werden häufig nach ihrem Sozialverhalten beurteilt. Um vorschnellen Bewertungen durch die Führungskraft entgegenzuwirken, müssen introvertierte Stärken, Herausforderungen und neurobiologische Voraussetzungen (Umgang mit Energie, Reizverarbeitung, Handlungsmechanismen) bekannt sein.

Rahmenbedingungen schaffen. Für das persönliche Energiemanagement braucht es Phasen, die ein konzentriertes Arbeiten ohne Unterbrechung ermöglichen, zum Beispiel durch die freie Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes. Damit sich Introvertierte in Besprechungen aktiver beteiligen, helfen strukturierte und vorhersehbare Abläufe. Diese sind unter anderem durch den Vorabversand der Tagesordnung, einen moderierten Ablauf und die Möglichkeit erreichbar, nachträglich Gedanken per E-Mail zu versenden.

Beziehungsgestaltungskompetenz entwickeln. Ziel ist, mittels kommunikativer, kooperativer und beziehungsorientierter Verhaltensweisen eine positive Beziehungsebene zu Mitarbeitenden aufzubauen und zu erhalten. Kommunikativ haben nonverbale und verbale Fertigkeiten den entscheidenden Einfluss auf die positive Gestaltung der Beziehung. Vorsicht, feinfühlige Introvertierte erkennen angewandte Sozialtechniken, die menschliche Beziehungen pervertieren und ausnutzen!

Kooperative Fertigkeiten sind erforderlich, um Situationen intellektuell und emotional erfassen zu können. Ein Beispiel ist die Konfliktsensibilität und -fähigkeit, um Beziehungen mittels Entstörungstechniken wie Metakommunikation zu klären.

Aus den zahlreichen beziehungsorientierten Verhaltensweisen möchte ich das Vertrauen herausgreifen. Vertrauen Mitarbeitende ihren Führungskräften nicht, ist ihr Verhalten für sie nicht abschätzbar, und sie ziehen sich im Sinne eines Selbstschutzes zurück. Chef:innen müssen in der asymmetrischen Machtverteilung den Prozess der Vertrauensentwicklung initiieren und das Risiko des Vertrauensvorschusses übernehmen. Achtung, Vertrauen ist eng mit Glaubwürdigkeit als übereinstimmendem verbalem und nonverbalem Verhalten verbunden!

Herausforderungen in der Umsetzung

Persönlichkeitsorientiert zu führen, bewirkt keine unmittelbare, lineare Entwicklung. Für Resultate sind Geduld und Beharrlichkeit vonnöten, um

Vertrauen aufzubauen und gegebenenfalls ein Bewusstsein für die eigenen Stärken und deren Nutzung zu entwickeln. Dass Introvertierte zunächst abwartend reagieren, erscheint aufgrund des Energiemehrbedarfs beim Ändern von Gewohnheiten und der geringeren Belohnungssensitivität verständlich.

Wie können Führungskräfte unterstützende Impulse setzen? Positiv wirken sich vermittelte Zuversicht, das Angebot bedeutungsvollerer Aufgaben, eine abgestimmte Unterstützung und gegebenenfalls eine Exitstrategie aus, etwa durch zeitliche Befristung. Letztlich liegt es jedoch an den Mitarbeitenden, sich auf die faktischen und führungsbezogenen Angebote einzulassen und die persönliche Weiterentwicklung voranzutreiben. Gegebenenfalls könnten dabei Hindernisse im Umgang mit der eigenen Sichtbarkeit, der strategischen Kommunikation und dem Selbstwert auftreten, die es sodann auf der persönlichen Ebene aufzulösen gilt.

LITERATUR:



Cain, S. (2013). Still: Die Kraft der Introvertierten. München: Goldmann.

Löhken, S. (2012). Leise Menschen – starke Wirkung: Wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden. Offenbach: Gabal.

Löhken, S. (2016). Intros und Extros: Wie sie miteinander umgehen und voneinander profitieren. München: Piper.

DIE AUTORIN:



Katja Schwalbach

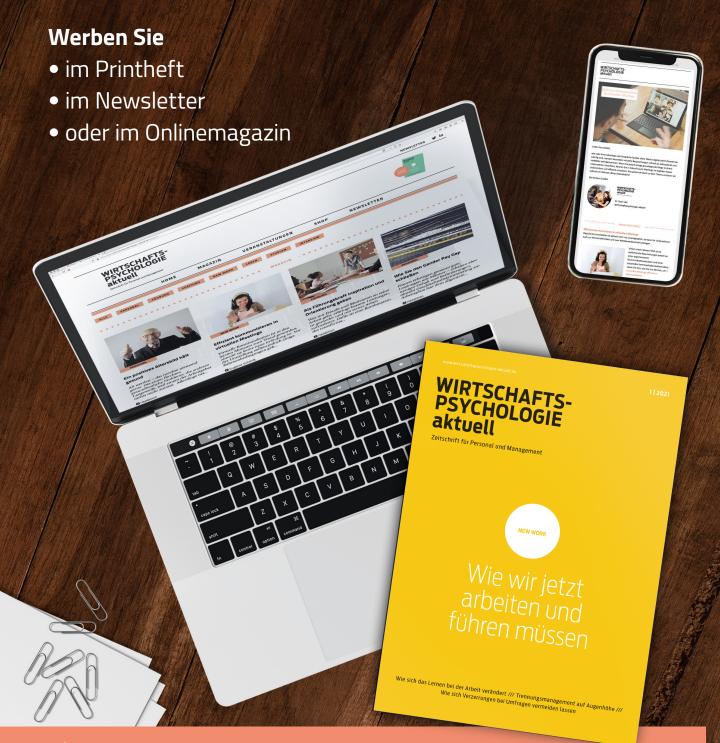
M. A. Beratung in der Arbeitswelt, Trainerin für persönlichkeitsorientiertes Führen, Mainz mail@katjaschwalbach.de





WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Sie haben ein **Angebot**, das Sie unseren Leser*innen vorstellen möchten?



** Mehr Infos unter www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/mediadaten



Ob bei der Bewerbung oder im Gespräch unter Kolleg:innen: Menschen, die aus der weißen Norm fallen, stoßen in Unternehmen regelmäßig auf Rassismus. Hinter der Ausgrenzung muss keine Absicht stecken, denn Mitgliedern der Mehrheitsgesellschaft ist oft gar nicht bewusst, was sie mit ihrem Verhalten anrichten. Hier tut Aufklärung not. Dann können wir entschieden gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz vorgehen.

Ob im Privatleben, in Schulen oder am Arbeitsplatz: Rassismus zeigt überall seine schädlichen Auswirkungen. Und doch ist es für viele Menschen schwer, über ihn zu sprechen oder ihn überhaupt zu erkennen. Dabei geht Rassismus uns alle an, und er macht vor allem nicht vor den Organisationen halt, in denen wir arbeiten. Als Erstes sollten wir anerkennen, dass dieses Problem existiert und uns auch selbst betrifft. Dann muss unser Ziel sein, Rassismus nicht zu dulden und aktiv zu bekämpfen. Gelingt uns dies, gehen wir einen richtigen und wichtigen Schritt zu inklusiveren Unternehmenskulturen.

Wenn ein Unternehmen Maßnahmen gegen Rassismus treffen möchte, sollte es zunächst verstehen, was Rassismus überhaupt ist. Rassismus ist eine Form von Diskriminierung. Menschen werden strukturell wegen ihrer Herkunft, ihrer Hautfarbe, ihrer Haare, ihres Namens oder ihrer Sprache diskriminiert, abgewertet und benachteiligt. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass es aus heutiger wissenschaftlicher Sicht keine biologischen "Menschenrassen" gibt. Für lange Zeit war dieser Glaube jedoch weitverbreitet. Menschen of Color wurden zum Beispiel als weniger kompetent oder weniger intelligent angesehen. Der Begriff Menschen oder People of Color (PoC) ist eine Selbstbezeichnung und umfasst all jene, die Rassismuserfahrungen machen. Menschen, die keinen Rassismus erfahren, werden hingegen als weiß bezeichnet.

Weißen Menschen fallen die Auseinandersetzung mit Rassismus sowie die Bezeichnung "weiß" meist schwer. Das hat mehrere Gründe. Zum einen liegt es daran, dass weiße Menschen nicht aufgrund ihrer Hautfarbe oder ihrer Herkunft diskriminiert werden und sie in einer weißen Mehrheitsgesellschaft zum Standard zählen – sie sind die Norm. Zum anderen gibt es verschiedene Auffassungen von Rassismus. Er wird häufig mit Abneigung und Böswilligkeit gleichgesetzt, was allerdings nicht richtig ist. Es stimmt, es gibt Menschen, die böswillig diskriminieren. Allerdings diskriminieren weitaus mehr Menschen rassistisch, ohne dies bewusst zu tun.

Wie äußert sich Rassismus im Unternehmen?

Eine Form des Rassismus, der sogenannte interpersonelle Rassismus, äußert sich durch sogenannte Mikroaggressionen: kurze Handlungen oder Äußerungen, die Menschen of Color beleidigen, demütigen und ausgrenzen. Menschen, die Mikroaggressionen ausführen, tun dies oft unbewusst, ohne zu merken, dass sie Menschen of Color mit ihren Handlungen treffen. Mikroaggressionen zeigen sich in subtilen abweisenden Blicken, Gesten oder Tonfällen. Dadurch, dass die Äußerungen so allgegenwärtig und automatisch in alltäglichen Gesprächen und Interaktionen auftauchen, werden sie häufig als harmlos abgetan oder beschönigt und verharmlost. Beispiele sind das Bezeichnen von Menschen of Color als "farbig, orientalisch oder exotisch", die Verwendung von rassistischen Schimpfwörtern wie dem N-Wort und dem M-Wort sowie das automatische Grüßen weißer Kolleg:innen vor der Kollegin of Color.

Ein weiteres Beispiel ist, wenn ein weißer Arbeitgeber zu einem potenziellen Bewerber of Color sagt: "Ich glaube, dass die am besten qualifizierte Person die Stelle bekommen sollte, unabhängig von der Hautfarbe", oder wenn ein Arbeitnehmer gefragt wird: "Wie haben Sie Ihren Job bekommen?" Dann kann der Empfänger aus diesen Äußerungen zwei verschiedene Botschaften heraushören: zum einen die Annahme, dass Menschen of Color grundsätzlich nicht qualifiziert seien, und zum anderen die Unterstellung, dass er als Angehöriger einer Minderheit seine Stelle aufgrund von Bevorzugung erhalten habe, etwa durch eine Quote, und nicht aufgrund seiner Fähigkeiten.

Die Erfahrung von Mikroaggressionen hat erhebliche Auswirkungen, sowohl für die ausführende Person als auch für die Zielperson. Sie schafft psychologische Dilemmas, die zu einem erhöhten Maß an Wut und Misstrauen sowie zum Verlust des Selbstwertgefühls bei Menschen of Color führen, wenn sie nicht angemessen gelöst werden. Zudem hindern sie weiße Menschen daran, eine andere, rassismuskritische Realität wahrzunehmen (Sue et al., 2007, S. 275).

Maßnahmen gegen Rassismus

Im Kampf gegen Rassismus ist es zunächst essenziell anzuerkennen, dass er existiert – überall, somit mit Sicherheit auch in jedem Unternehmen. Ein Unternehmen muss sich bereit erklären, Ressourcen von Managementebene bereitzustellen, um weitere Maßnahmen einzuleiten. Diese können wie folgt aussehen:

1. Die Veränderung beginnt immer bei uns selbst: Die eigenen Privilegien zu erkennen und anzunehmen, ist nicht leicht, aber ein notwendiger erster Schritt. Privilegien zu besitzen, bedeutet, weniger Hürden und Hindernisse im Leben zu erfahren. Im Kontext von Rassismus heißt das, dass weiße Menschen privilegierter sind als Menschen of Color, da diese durch strukturelle Diskriminierung benachteiligt

Formen des Rassismus

Neben dem interpersonalen Rassismus, welcher sich unmittelbar zwischen Menschen äu-Bert, gibt es drei weitere Formen: strukturellen, institutionellen und internalisierten Rassismus. Struktureller Rassismus äußert sich in ökonomischen, politischen, sozialen und kulturellen Bereichen. Dort legt er Standards für Eigenschaften wie Leistungsfähigkeit, Gesundheit oder Normalität fest, die Menschengruppen entweder auf- oder abwerten. Institutioneller Rassismus ist wie struktureller Rassismus nicht leicht zu erkennen, da er weder auf zwischenmenschlicher Ebene abläuft noch an Einzelhandlungen festgemacht werden kann. Es wird von institutionellem Rassismus gesprochen, wenn die Strukturen von Organisationen und Institutionen wie Unternehmen, Behörden. Schulen und Universitäten durch Rassismus beeinflusst werden. Ein Beispiel sind schlechtere Chancen für Menschen of Color, zu einem Jobinterview eingeladen zu werden (ENAR, 2018). Werden die durch strukturellen, institutionellen sowie interpersonellen Rassismus produzierten Stereotype und Vorurteile von Menschen of Color verinnerlicht, so spricht man von internalisiertem Rassismus.

werden. Um sich der eigenen Privilegien bewusst zu werden und diese anzuerkennen, helfen von Expert:innen durchgeführte Weiterbildungen und Paneldiskussionen zum Thema Rassismus und seinen Ursachen. Gerade die soziale Interaktion bietet Raum für Fragen, Rollenspiele und Erfahrungsaustausch. Empfehlenswert ist hierbei, verschiedene Räume zum Austausch und Lernen anzubieten: sowohl für gemischte Gruppen, weiße Menschen als auch für Menschen of Color. Neben gemeinsamen Aktivitäten können auch Literatur- und Medienressourcen für das Eigenstudium angeboten wer-

"Die Auseinandersetzung mit Rassismus auf individueller Ebene ist wichtig, kann jedoch allein nicht die gewünschte Veränderung hervorbringen."

den. Wenn diese Ressourcen im Intranet verfügbar sind oder der Allgemeinheit zugänglich gemacht werden, können Mitarbeitende sie leichter finden.

2. Systemische Probleme brauchen systemische Lösungen: Die Auseinandersetzung mit Rassismus auf individueller Ebene ist wichtig, kann jedoch allein nicht die gewünschte Veränderung hervorbringen. Hierzu brauchen Organisationen strukturelle Lösungen. Ein guter Ansatz ist das Erstellen oder Überprüfen des Unternehmensleitbildes hinsichtlich der Gleichberechtigung von Menschen of Color. Ein Leitbild formuliert explizit die Werte, die ein Unternehmen verfolgt, und bietet somit Orientierung als eine Art Unternehmensphilosophie. Mögliche Leitsätze können sein: "Wir engagieren uns für Chancengleichheit und für die Vielfalt von Erfahrungen, Hintergründen und Gedanken." Oder: "Wir glauben, dass der Wert aller Personen und Gemeinschaften, denen wir begegnen, geschätzt und geschützt werden sollte." Es empfiehlt sich zudem, Verhaltensrichtlinien aufzustellen, um präventiv Rassismus entgegenzuwirken.

Neben Unternehmensleitbild und Verhaltensrichtlinien bilden gesetzliche Richtlinien einen Handlungsrahmen für Unternehmen. Hierzu zählt zum Beispiel der Schutz von Mitarbeitenden of Color vor Benachteiligung wegen ihrer Hautfarbe oder Herkunft durch den Arbeitgeber gemäß § 12 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.

3. Mit gutem Beispiel vorangehen: Ein Vorbild sein – dies gilt sowohl für Führungskräfte und Mitarbeitende als auch für das Unternehmen als Teil unseres gesellschaftlichen Systems. Dies bedeutet konkret,

dass rassistische Diskriminierung nicht geduldet wird und bei Verstoß Konsequenzen folgen. Es setzt jedoch voraus, dass vor allem Führungskräfte Unternehmensleitlinien kennen und sich an diese halten. Denn gerade sie üben eine Strahlkraft im Unternehmen aus. Sie müssen mit gutem Beispiel vorangehen, offene Kommunikation vorleben und alle Mitarbeitenden mit einbeziehen.

4. Die Schaffung einer Employee Resource Group (ERG): Employee Resource Groups (auf Deutsch: Mitarbeitendeninteressengruppen) sind von Mitarbeitenden freiwillig geleitete Gruppen innerhalb von Unternehmen, die sich aufgrund ähnlicher gemeinsamer Interessen oder Hintergründe bilden. Sie schaffen eine Möglichkeit zur Vernetzung, bieten Unterstützung und tragen zur persönlichen beruflichen Entwicklung im Arbeitsumfeld bei. Neben dem Begriff ERG sind auch weitere Bezeichnungen wie zum Beispiel Business Resource Groups, Affinity Groups, Inclusion/Diversity Resource Groups oder Network Groups gängig. In der Regel werden sie von einzelnen Mitarbeitenden gegründet und variieren in ihrer Mitgliederanzahl. Unternehmen, die ERG besitzen, sind zum Beispiel Accenture, Uber, Salesforce, Amazon, Google, Bertelsmann, Zalando und Hays. Das übergeordnete Ziel ist die Förderung einer respektvollen und inklusiven Unternehmenskultur. ERG tun dies, indem sie das Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl der Mitglieder stärken. Hierzu werden die Gruppen finanziell sowie organisatorisch unterstützt und erhalten Zugang zu Entscheidungstragenden. ERG für Mitarbeitende of Color sind in Unternehmen häufig sogenannte "Cultural" ERG (kulturelle Mitarbeitendeninteressengruppen).

Weitere Ansätze neben Blind Hiring und Quoten bei der Personalbeschaffung sind (Livingston, 2021, S. 253–254):

- eine Verpflichtung, schwarze Kandidat:innen oder Kandidat:innen of Color zu Vorstellungsgesprächen einzuladen,
- Menschen mit demselben ethnischen Hintergrund die Kandidat:innen interviewen zu lassen, um gleichwertige Machtstrukturen zu schaffen,
- nach dem Einstellungsprozess konkret abzufragen, warum sich für bestimmte Kandidat:innen entschieden wurde,
- aktiven Kontakt zu (Hoch-)Schulen und Ausbildungsstätten mit Menschen of Color aufzunehmen, um den Pool der Bewerbenden zu erweitern.

Fazit

Bei Bemühungen um mehr Gerechtigkeit für Menschen of Color möchten Unternehmen meist direkt mit der Umsetzung von Maßnahmen starten, ohne sich mit dem Problem Rassismus an sich und seinen Ursachen auseinandergesetzt zu haben. Eine Beschäftigung damit ist allerdings essenziell, da das Problem ansonsten immer wieder auftaucht und lediglich Maßnahmen ergriffen werden, die uneffektiv sind oder sogar Schaden anrichten. Unternehmen und Organisationen sollten verstehen, dass die Bekämpfung von Rassismus ein langer Prozess ist und nicht mit sogenannten Quick Fixes, also schnellen Lösungen, aufgelöst werden kann. Nur wenn der Wille und die Bereitschaft zur Veränderung gegeben sind, können Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus gelingen. Andernfalls sind auch die besten Strategien wertlos. Dabei gilt immer: Es gibt keine "One size fits all"-Lösung, also keine Einheitslösung. Jede Organisation muss selbst ein für sich geeignetes Konzept entwickeln, denn Organisationen bestehen aus unterschiedlichen Menschen, die jeweils verschieden angesprochen werden müssen. Es gibt verschiedene Wege zu einer diskriminierungsfreien Unternehmenskultur. Sich für Antirassismus einzusetzen, erfordert den Mut, die Dinge anders anzugehen. Jetzt ist genau die Zeit dafür.

LITERATUR:



ENAR (European Network Against Racism). (2018).

Schattenbericht zu Rassismus in Europa 2014-2018. https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/2014-2018enar-shadow-report-racist-crime-and-institutional-racism-europe en

Livingston, R. (2021). The Conversation: How Seeking and Speaking the Truth About Racism Can Radically Transform Individuals and Organizations. New York: Currency.

Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L. & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. American Psychologist, 62(4), 271-286.

DIE AUTORIN:



Ellen Wagner

Wirtschaftspsychologin, Gründerin und Geschäftsführerin von cross cultural bridges, New Jersey (USA) www.linkedin.com/in/ellen-wagner



WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Interessieren Sie sich für aktuelle, unternehmensrelevante Themen aus der Wirtschaftspsychologie?

Dann ist das Jahresabo der Wirtschaftspsychologie aktuell

akt

WII

PS akt

genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

 Profitieren Sie von fundierten, wissenschaftlichen Erkenntnissen zu aktuellen Themen, die Sie in der Praxis anwenden können.

 Erhalten Sie Hintergrundwissen zu Personal- und Wirtschaftspsychologie.

 Lesen Sie die Hefte über die App zu jeder Zeit und von jedem Ort aus.





Führung von morgen



Jahresabonnements
scannen Sie bitte den
QR-Code und legen das
Produkt in den Warenkorb.



Bei Diversität in Unternehmen denken viele nicht als Erstes ans Alter. Dabei können Unterschiede in den Lebensjahren genauso mit Vorurteilen behaftet sein wie andere soziale Merkmale auch. Damit diese Unterschiedlichkeit nicht das Arbeitsklima trübt, bedürfen altersheterogene Teams guter Führung. Dann zeigen sie bessere Leistungen als altershomogene Gruppen, außerdem sind ihre Mitglieder gesünder.

enn wir über Diversität in Teams sprechen, denken wir häufig als Erstes an das Geschlecht als Unterschiedsmerkmal und damit zum Beispiel an die Frauenquote oder die Leistung gemischtgeschlechtlicher Teams. Als weitere Unterschiedsmerkmale werden zumeist noch die ethnische Herkunft von Menschen oder die sexuelle Identität diskutiert. Auch die Inklusion von Menschen mit Behinderung ist ein Anliegen. Dann kommt erst einmal lange nichts, bis schließlich das Alter als Diversitätsfacette thematisiert wird. Dass das Alter nicht häufiger oder eher diskutiert wird, mag verwundern, sind wir doch alle im Laufe des (Berufs-)Lebens zunächst einmal "die Jungen" und irgendwann später vermutlich "die Alten". Zudem ist Alter als Unterscheidungsmerkmal sehr salient: Meist lässt sich recht gut einschätzen, ob eine Person eher in die Kategorie "alt" oder in die Kategorie "jung" fällt. Der demografische Wandel und der politische Umgang damit in Deutschland sowie die Veränderung der Arbeitswelt, etwa hin zu mehr Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, werden weiterhin dazu führen, dass Teams immer altersgemischter werden.

Wie sehr beeinflusst Alter die Leistung?

Höchste Zeit also, sich dem Thema Alter in Organisationen zu widmen! Nun aber die spannende Frage: Sind Sie denn eigentlich alt? Dazu muss man wissen: Auch in der Forschung werden die Kategorien "alt" und "jung" divers genutzt. Manchmal liegt die Grenze zwischen "jung" und "alt" schon bei 45 Jahren. Sollten Sie jetzt empört feststellen,

dass Sie laut mancher Forschenden in die Kategorie "alt" gehören, sei Ihnen gesagt: Es gibt tatsächlich so etwas wie das subjektive, das gefühlte Alter. Wie alt wir uns fühlen, hat nachgewiesen einen Einfluss auf die Gesundheit und die Leistung einer Person und scheint auch für die Performance von Unternehmen wichtiger zu sein als das kalendarische Alter – vor allem in den dynamischen und schnelllebigen Kontexten, in denen sich viele Unternehmen heutzutage befinden (Kunze et al., 2015).

Was wir auch aus der Forschung über alle Menschen hinweg, unabhängig vom subjektiven Alter, wissen: Der häufig angenommene direkte Zusammenhang zwischen Alter und Leistung besteht nicht! Älter werdende Personen zeigen nicht automatisch schlechtere Arbeitsleistungen, das sogenannte "Defizitmodell des Alterns" ist widerlegt. Dies heißt jedoch nicht, dass es keinerlei Kompetenzeinbußen im Laufe des Lebens gibt. Motorische und sensorische Fähigkeiten lassen schon in recht jungen Jahren nach. Die für heutige Tätigkeiten weitaus wichtigere fluide Intelligenz, das heißt, wie schnell Menschen neue Informationen verarbeiten und spontan denken können, nimmt ebenfalls schon während des Berufslebens ab. Dieser Fähigkeitsnachlass kann jedoch meist durch die kristalline Intelligenz, das Erfahrungswissen, oder aber durch neue Strategien, an Aufgaben heranzugehen, kompensiert werden. Wichtig ist festzuhalten, dass der Abbau der fluiden Intelligenz eine enorme Varianz aufweist: Während die eine Person recht früh deutliche Einbußen hat, gibt es andere Personen, deren fluide Intelligenz über das Leben hinweg nahezu stabil bleibt.

Auch wenn es individuelle Einflussmöglichkeiten auf die so wichtige fluide Intelligenz durch den Lebensstil gibt, etwa Ernährung, Umgang mit Stress, Bewegung oder kognitive Beschäftigung, dürfen sich Unternehmen nicht aus der Verantwortung ziehen: Arbeitsplätze müssen so gestaltet sein, dass sie die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten nicht nur schützen, sondern bestenfalls fördern - unabhängig von deren Alter. Dabei sollten sich Unternehmen und Führungskräfte ihres großen Einflusses auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden – auch über die Erwerbstätigkeit hinaus – bewusst sein: Sind Arbeitsplätze und -aufgaben attraktiv, leistungs- und gesundheitsförderlich gestaltet, hat dies auch über den Renteneintritt hinaus einen positiven Effekt auf Menschen. So zeigte etwa eine Studie der Forschendengruppe um Ross Andel (2011), dass sogenannte "aktive Jobs" mit hohen Anforderungen bei zugleich guten Kontrollmöglichkeiten auch langfristig mit einer besseren kognitiven Performance und weniger Einschränkungen im höheren Lebensalter einhergingen.

Diversität muss gemanagt werden

Neben der Schaffung von gesundheitsförderlichen und altersgerechten Arbeitsplätzen sowie dem Gestalten von lebensphasenorientierten Angeboten, die den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden, kommt Unternehmen und Führungskräften zudem die herausfordernde Aufgabe zu, die vorhandene (Alters-)Heterogenität in Teams und in der gesamten Organisation bewusst zu gestalten. Wie die bisherigen Ausführungen deutlich machen und wie wir vermutlich aus eigener Erfahrung wissen: Alter(n) ist mit Stereotypen belegt. Das widerlegte Defizitmodell des Alterns ist unbewusst nach wie vor in vielen Köpfen präsent. Und wie häufig wird der Generationenbegriff genutzt, um eine andere Gruppe (Generation) abzuwerten, obwohl die Forschung zeigt, dass sich

die Generationen viel weniger unterscheiden als angenommen (zum Beispiel Giesenbauer et al., 2017). Wir müssen anerkennen, dass unser Gehirn – vereinfacht gesprochen – nicht dafür gemacht ist, Unterschiedlichkeit automatisch als Bereicherung anzusehen. Unser Gehirn strebt nach Vorhersehbarkeit und Sicherheit. Es denkt in Kategorien und Heuristiken und findet Menschen, die uns ähnlich sind, sympathischer als uns unähnliche. Aber wieso sollten sich Unternehmen und Führungskräfte dieser herausfordernden Aufgabe des Diversity-Managements überhaupt widmen, wenn uns der Umgang mit Vielfalt nicht immer leichtfällt?

Die Forschung zeigt immer wieder: Gut gemanagte Diversität erzielt bessere Ergebnisse, wenn es um innovative und komplexe Aufgaben geht. Die Betonung liegt auf "gut gemanagte", denn Unterschiedlichkeit, gepaart mit einem schlechten Teamklima, führt zu schlechteren Leistungen als die homogener Teams. Wenn Menschen mehr damit beschäftigt sind, sich von anderen abzugrenzen, die Unterschiede mehr im Vordergrund stehen als die Gemeinsamkeiten und sich Teammitglieder nicht wohlfühlen, neue Ideen oder kritische Punkte einzubringen, wird dies nicht zu innovativeren Lösungen führen. Diversität sollte daher immer in all ihrer Komplexität betrachtet werden: Der Pauschalaussage (so unterstützenswert sie auch klingt), dass Diversität immer und automatisch zu besserer Leistung führe, kann leider nicht zugestimmt werden. Diversität ist kein Selbstläufer - bringt aber bei einem bewussten Umgang damit noch deutlich mehr Potenziale mit sich, als "nur" die Leistung zu verbessern.

Altersheterogene Teams mit einem positiven Teamklima erbringen nicht nur bessere Leistungen als altershomogene Teams. Es zeigt sich auch, dass die emotionale Erschöpfung als die Kernfacette von Burn-out bei altersgemischten Teams mit positivem Teamklima geringer ausfällt als bei altersähnlichen Teams (Ries et al., 2010). Für Unternehmen ist es

Für Unternehmen ist es doppelt attraktiv, sich dem Thema zu widmen: Sie bekommen nicht nur bessere Leistungen, sondern die Menschen sind auch gesünder.

daher doppelt attraktiv, sich dem Thema zu widmen: Sie bekommen nicht nur bessere Leistungen, die Menschen sind auch gesünder, ganz abgesehen von der moralisch-ethischen Komponente, dass sich eine vielfältige Gesellschaft auch in vielfältigen Unternehmen zeigen sollte. Was können Unternehmen und Führungskräfte tun, um Altersheterogenität zu einem gewinnbringenden Faktor zu machen?

Eigene Stereotype hinterfragen

Fairerweise muss gesagt werden: Es fängt bei uns selbst an - egal, ob wir Führungskraft sind oder nicht. Beim Thema Alter müssen wir auch ehrlich auf unsere eigenen Stereotype schauen. Pflegen wir die Vorstellung, dass Altern automatisch mit Verlust einhergeht? Welche sich selbst erfüllenden Prophezeiungen halten wir aufrecht? Wenn wir uns und anderen mit zunehmendem Alter weniger zutrauen, werden wir keine neuen Herausforderungen annehmen oder delegieren. Wenn wir jungen Menschen aufgrund der geringeren Lebenserfahrung automatisch Fähigkeiten absprechen, haben diese keine Chance, sich zu beweisen. Wird Älterwerden hingegen im positiven Sinne als Entwicklungsprozess verstanden, hat dies auch einen positiven Effekt auf die Lebenserwartung, wie eine aktuelle

Studie von Wurm und Schäfer (2022) zeigt. Neben unserem persönlichen Blick auf das Alter(n) können wir unseren eigenen Umgang mit Unterschiedlichkeit bewusst gestalten und schulen. Auch wenn unser Gehirn das Denken in Schubladen und Gruppen liebt, da dadurch die Komplexität der Welt vereinfacht und die Informationsfülle reduziert wird, können wir uns dennoch aktiv dafür entscheiden, Unterschiedlichkeit als Bereicherung zu sehen und uns ganz bewusst mit anderen Menschen zu umgeben. Wir können zum Beispiel die Intention umsetzen, voneinander lernen zu wollen, und aktiv nach Gegenbeispielen suchen, die unsere Stereotype widerlegen. Sie können sich zum Beispiel entschließen, morgen gezielt jemanden aus einer anderen Altersgruppe aufzusuchen und etwas von dieser Person zu lernen.

Dennoch sind aber auch Unternehmen und Führungskräfte konkret beim Umgang mit Vielfalt gefragt. Sie müssen aktiv eine Atmosphäre gestalten, in der (Alters-)Heterogenität aufrichtig als Bereicherung angesehen und dies auch immer wieder so kenntlich gemacht wird. Wie in anderen Führungsbelangen ist es auch hier wichtig, als Führungskraft als Vorbild voranzugehen. Neben Worten und Bekundungen, dass Diversität begrüßt wird, zählen auch Taten: Wie (alters) divers ist das eigene Team? Wird Unterschiedlichkeit bewusst gefördert, indem

Fazit

Was uns bei der bewussten Gestaltung von (Alters-) Diversität helfen kann: Zunächst gilt es, anzuerkennen, dass unser Gehirn nicht automatisch nach Unterschiedlichkeit strebt. Wir müssen immer

wieder neugierig auf eigene Muster und Vorurteile schauen, denn Vorurteile haben wir alle, ob wir wollen oder nicht. Organisationen und Führungskräfte müssen ihrer Aufgabe nachkommen, Diversität bewusst zu managen und zu gestalten, um somit das riesige Potenzial von gemischten Teams und Diversität in der Gesellschaft einzuladen. Und letztlich kann es helfen, sich darauf zu fokussieren, was vermeintlich unterschiedliche Gruppen auch miteinander verbindet, um so gegebenenfalls festzustellen, dass die Gemeinsamkeiten oft größer sind als die trennenden Unterschiede.

LITERATUR:



Andel, R., Crowe, M., Kåreholt, I., Wastesson, J., & Parker, M. G. (2011). Indicators of job strain at midlife and cognitive functioning in advanced old age. The Journals of Gerontology. Series B, Psychological Sciences and Social Sciences, 66, 287-291.

Giesenbauer, B., Mürdter, A.,

& Stamov-Roßnagel, C. (2017). Die Generationsdebatte – viel Lärm um nichts? Wirtschaftspsychologie aktuell, 3, 13–16.

Kunze, F., Raes, A., & Bruch, H. (2015). It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations. Journal of Applied Psychology, 100,

Ries, B. C., Diestel, S., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2010). Altersheterogenität und Gruppeneffektivität Die moderierende Rolle des Teamklimas. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 64, 137-146.

Wurm, S., & Schäfer, S. K. (2022). Gain-but not loss-related self-perceptions of aging predict mortality over a period of 23 years: A multidimensional approach. Journal of Personality and Social Psychology. Advance online publication. https://doi.org/10.1037/pspp0000412

DIE AUTORIN:



Dr. Wiebke Stegh

Psychologin (M. Sc.), selbstständige Beraterin, Trainerin, Coach, München. kontakt@wiebke-stegh.de



Kolumne



Vorsicht, explosive Unterschiede!

Psychologische Diversität ist ein noch recht junger Begriff. Er besagt, dass es unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale im Team geben sollte, damit die Teammitglieder durch ihre Unterschiedlichkeit gute Ergebnisse erzeugen. Es geht hier also nicht um Geschlecht, Ethnie, sexuelle Orientierung. Das sind für mich auch Kleinigkeiten, verglichen mit Unterschieden im Denken, Fühlen und Handeln.

Meine Einstellung dazu hat sich gründlich gewandelt. Vor einigen Jahren noch war ich zu optimistisch. Ich glaubte, dass man sich verstehen könnte, wenn man nur wollte. Doch Vielfalt hat Grenzen, wenn es um Zusammenarbeit geht. Manche Konflikte helfen einfach niemandem, auch der Sache nicht.

Unterschiedlicher Leistungswille ist etwa eine Herausforderung, wenn gegenseitige Abhängigkeit beim Ergebnis besteht. Auch ein stark variierendes Intelligenzlevel erzeugt nicht nur positive Reibung. Starke Differenzen in der Offenheit für neue Erfahrungen empfinde ich als besonders schwierig. Es ist zermürbend, wenn die einen immer wieder nach neuen Ansätzen forschen und Komplexes zu durchdringen suchen, die anderen aber lieber beim Alten bleiben.

Auseinanderklaffende Werte sind auch so eine Sache. Eine Klientin erledigte ihre Arbeit im neuen Job viel schneller als die anderen. Der Vorgesetzte freute sich nicht darüber, sondern mobbte. Im Zweifel deklinieren sich die Leistungsfähigeren, Offeneren wie auch

die Klügeren abwärts. Vor allem, wenn die Führung keinen Rahmen gibt, in dem psychologische Unterschiedlichkeit produktiv werden kann. Denn manchmal geht es mehr um Cultural Fit als um Wertschöpfung. Das wahre Ziel ist der Selbsterhalt der Gruppe inklusive ihrer Normen, die sich in einer Organisationskultur ausbilden und verfestigen konnten.

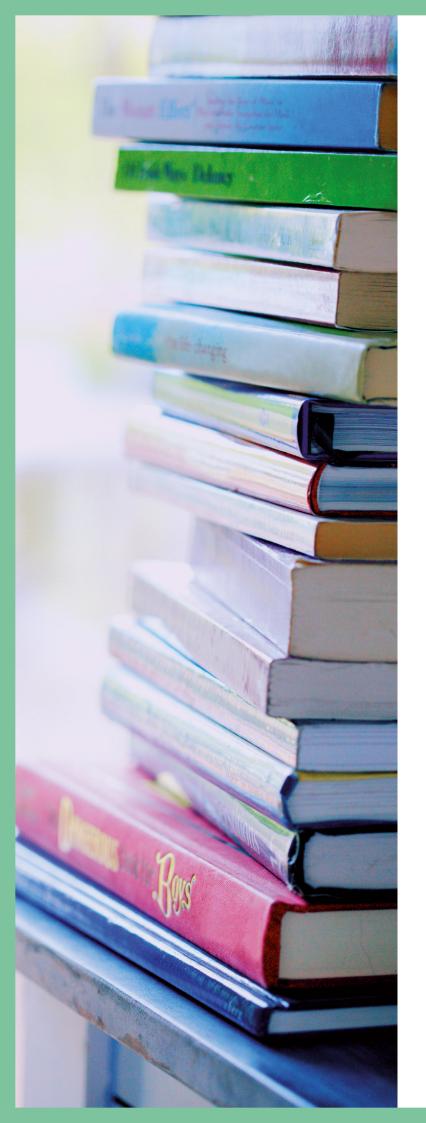
Einst fragte ich eine sehr heterogene Personalabteilung aus sieben Psychologen, an welchem unternehmerischen Business sie sich denn bei der Transformation ihres Bereichs orientierten. Die Antwort war: Schweigen. Das sagt auch wieder etwas: Wenn divers vielfältig ist, ist das Gegenteil manchmal eben einfältig. Unterschiedlichkeit erhöht die Zahl möglicher Perspektiven, man braucht sie. Doch es muss noch etwas dazukommen: eine geteilte Vorstellung vom Ziel und vom Einsatz zur Zielerreichung. Je wichtiger mir etwas ist, desto eher bin ich bereit, mich zurückzunehmen und mich mit den Macken meiner Kollegen zu arrangieren. Wenn wir gemeinsam etwas Tolles auf den Weg bringen, lohnt sich auch mancher verbale Ringkampf. Aber nur dann.

DIE AUTORIN:



Svenja Hofert

M. Sc. Wirtschaftspsychologie, ist Coach, Unternehmens- und Organisationsberaterin sowie Autorin zahlreicher Sach- und Fachbücher. sh@svenja-hofert.de

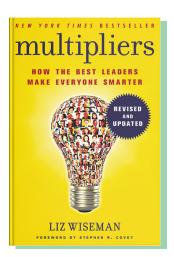


5 Bücher, die mich als HR-Expertin inspirieren



Curley Fiedler

ist Head of People & Culture im AgTech-Start-up E-FARM GmbH, Co-Founder des HR ROOKIES e. V., eines Vereins zur HR-Nachwuchsförderung, und etablierte Keynote-Speakerin. Ihr Herz schlägt für die ganzheitliche HR-Arbeit und gute Führung. In diesem Beitrag stellt sie Bücher vor, die sie persönlich und im Arbeitsalltag inspiriert haben.



Liz Wiseman:

Multipliers: How the Best Leaders
Make Everyone Smarter

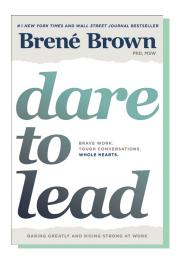
Multiplier oder Diminisher? Das sind Führungstypen, die mir in meinem Arbeitsleben beide schon begegnet sind. Liz Wiseman beschreibt in ihrem Buch, weshalb es so wichtig ist, Multiplier als Führungskräfte zu haben, die Potenziale von Menschen erkennen und diese fördern. Es geht als Führungskraft nämlich nicht darum, "besser" als jemand zu sein, sondern unter anderem darum, den Wissenstransfer sicherzustellen, um das Miteinander zu fördern oder eine einzelne Person weiterzuentwickeln. Denn nur wenn wir echte Kollaboration möglich machen und als Führungskraft hin und wieder selbstlos zurücktreten, erfahren wir wahres Teamwork.

Was mich an dem Buch besonders fasziniert: dass es auch behandelt, warum sich eine positive Intention am Ende nicht immer gut auswirkt. Als Führungskraft ist man gewillt, sein Team zu schützen, etwa vor äußeren Einflüssen und Fehlern. Der Schutz vor Fehlern ist allerdings insofern schwierig, als dass er verhindert, dass Teammitglieder eigene Erfahrungen machen. Auch die Diskussion um den passierten Fehler und die

daraus resultierende Lernschleife finden nicht statt.

Dabei ist das so wichtig für die Weiterentwicklung.

Mich treibt das Thema Wissenstransfer innerhalb von
Organisationen wie auch darüber hinaus seit Jahren
an, und es war der Grund, weshalb ich die HR ROOKIES
e. V. gründete und anfing, Vorträge zu halten. Denn
meiner Meinung nach stehen wir alle – vor allem im
HR-Bereich und als Führungskräfte – häufig vor
ähnlichen Problemen und könnten viel mehr
miteinander und voneinander lernen.



Brené Brown:

Dare to Lead

Brené Brown hat mich schon mit ihren TED-Talks "The Power of Vulnerability" und "Listening to Shame" wahnsinnig beeindruckt. Als dann ihr Buch "Dare to Lead" rauskam, musste ich es direkt bestellen und lesen. Die Autorin ist eine Social-Work-Wissenschaftlerin und hat die vergangenen 20 Jahre damit verbracht, Mut, Verletzlichkeit, Scham und Empathie zu studieren. Es ist beeindruckend, wie viel Herzblut sie in die Forschung gesteckt und mit welcher Leidenschaft sie dieses Buch geschrieben hat.

Brown behandelt in ihrem Buch Führung aus einer kommunikativen Perspektive. Das Buch ist toll für alle, die sich bereits mit den Basics der Kommunikation auseinandergesetzt haben und mehr lernen möchten. Für mich ist Kommunikation einer der wichtigsten Skills einer Führungskraft. Daneben thematisiert das Buch noch eine weitere bedeutsame Facette: Verletzlichkeit. Sie ist ein sehr kraftvolles Führungselement, weil sie das Miteinander stärken kann und eine gesunde Fehlerkultur fördert, wie sie jedes Unternehmen anstrebt. Das Zeigen von Verletzlichkeit verbessert außerdem die psychologische Sicherheit in Teams, denn dafür braucht es eine Menge Mut und Vertrauen, sowohl in sich selbst wie auch in das Umfeld. Emotionen, Mut, Verletzlichkeit und Scham im Kontext der Kommunikation sind Top-Themen in vielen HR-Abteilungen wie auch bei Führungskräften - denn sie

zahlen nicht nur auf den Führungserfolg ein, sondern

auf den des gesamten Unternehmens.

GLENNON DILYI Z UNGEZALIMT

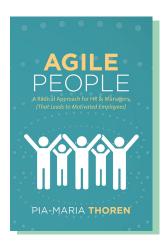
Glennon Doyle:

Ungezähmt

Wer kennt ihn nicht: den eigenen Anspruch, eine gute Freundin zu sein, eine gute Tochter, eine gute Kollegin

oder eine gute Führungskraft, sich selbst etwas zurückzunehmen, um es anderen damit leichter zu machen oder jemandem zu gefallen. Genauso ging es der Autorin Glennon Doyle, und sie nimmt die Leser:innen mit auf ihre ganz persönliche Reise. Sie zeigt auf, was passiert, wenn vor allem Frauen aufhören, sich selbst zurückzunehmen, und nicht mehr den gestellten Normen und Erwartungen gerecht werden wollen, und wie großartig es ist, wenn man sich selbst vertraut. Auch im Job unterliegen wir gesellschaftlichen Einflüssen, Verhaltensweisen, die wir durch unsere Erziehung erlernt haben, und Erwartungsdruck. Das kann zermürbend sein und uns hemmen. Es verhindert, dass man sein volles Potenzial entfaltet und voll daraus schöpft. Ich bin davon überzeugt, dass man alles schaffen kann ganz egal, wo man herkommt, was man erfahren hat, wie schwer oder leicht ein Weg war. Doyles Werk lädt dazu ein, an sich selbst zu glauben, authentisch zu sein und vor allem: etwas zu ändern, wenn man nicht glücklich ist. Gerade der Teil ist so wertvoll für Führungskräfte und HRler:innen, denn mit ihnen steht oder fällt oftmals der Karriereweg der Mitarbeitenden. Was geschieht, wenn wir jemanden eine Aufgabe einfach zutrauen? Wenn wir Menschen dabei unterstützen, einen neuen Pfad einzuschlagen? Oder ihnen eine Chance geben, auch wenn sie nicht den idealen Werdegang für einen Job haben? Es können

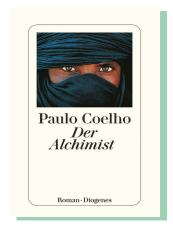
großartige Dinge passieren, davon bin ich überzeugt.



Pia-Maria Thoren:

Agile People: A Radical Approach for HR & Managers

Agilität ist seit Jahren in aller Munde. Es ist eine unverzichtbare Kompetenz von Mitarbeitenden in der IT. Doch wieso sind die wenigsten HR-Abteilungen agil? Dieses Buch ist meiner Meinung nach ein absolutes Must-Read für alle Personaler:innen und Führungskräfte. Mich persönlich hat es sehr in meinen Ansätzen und meiner Arbeitsweise bestärkt, denn ich sehe meine HR-Arbeit wie die digitale Produktentwicklung: erst einmal starten, Feedback einholen, iterieren und verbessern, ehe man sich monatelang einschließt, um das vermeintlich perfekte Produkt zu entwickeln. Natürlich funktioniert das nicht in allen Bereichen der Personalarbeit, aber in sehr vielen. Der gesamte Prozess beginnt im Kopf: mit dem Mindset. Dieses Buch enthält keine Regeln, es lehrt eine Denkweise und agile Grundwerte, die man im Hinterkopf behalten sollte. Dieses Mindset ist der Schlüssel zum Erfolg in unserer sich schnell verändernden Welt. Das Buch vereint die Theorie mit praktischen Anwendungsmöglichkeiten und zeigt auf, wie man eine Struktur und Kultur schaffen kann, die den zukünftigen Herausforderungen gewachsen ist - und darauf haben HR und Führungskräfte maßgeblichen Einfluss.



Paulo Coelho: **Der Alchimist**

"Der Alchimist" von Paulo Coelho ist ein absoluter Klassiker. Zudem ist der Roman ein Weltbestseller, der nicht nur für Führungskräfte oder Personaler:innen spannend ist, sondern für alle Menschen: Egal, ob Frau oder Mann, Erwachsener oder Kind, alle können ganz eigene Quintessenzen aus dem Buch ziehen. Mich persönlich begleitet es schon seit einigen Jahren, und es hat mich dazu angeregt, tief in mich hineinzuhören, mein Handeln zu hinterfragen und über meine Werte und insgesamt meine Lebensziele nachzudenken.

Die Geschichte handelt von einem jungen Schafhirten, der sich auf die Suche nach einem Schatz begibt, dabei auf die Zeichen seines Herzens achtet und seinen Träumen folgt. Das Buch steckt voller Weisheiten und Mutmachern, die eigenen Träume zu verwirklichen und seinen Weg zu gehen, ganz gleich, wie holprig oder steinig der Weg zu sein scheint. Eines meiner liebsten Zitate aus dem Werk lautet: "Wer immer du bist oder was immer du tust, wenn du aus tiefster Seele etwas willst, dann wurde dieser

Ich bin felsenfest davon überzeugt: Man kann alles schaffen, wenn man es wirklich will und bereit ist, etwas dafür zu tun. Und diesem Motto folge ich stets.

Wunsch aus der Weltenseele geboren."



Vorschau Heft 3/2022

Zusammenarbeit

- Collaborative Leadership
- Situative Führung
- Nachhaltiges Personalmanagement

Impressum Wirtschaftspsychologie aktuell

29. Jahrgang, 2022 / Heft Nummer 2 / 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 Psychologinen 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: Wilhelm Schilling, Dipl.-Psych., Berlin 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

Leitung: Astrid Walton, Dipl.-Psych.
Deutscher Psychologen Verlag GmbH,
Wirtschaftspsychologie aktuell, Am Köllnischen Park 2, 10179 Berlin
Tel.: +49 (0) 30 209 166 - 410 / Fax: +49 (0) 30 209 166 - 413
E-Mail: redaktion@wirtschaftspsychologie-aktuell.de

Textredaktion

Robert Pitterle, Berlin robertpitterle.de

Verlag

Geschäftsführer: Klaus Mickus 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. 22 vom 1. Januar 2022.

Anzeigenschluss

WP aktuell 3/2022 "Zusammenarbeit" 24.08.2022 (erscheint am 29.09.2022)

WP aktuell 4/2022 "Sinn" 09.11.2022 (erscheint am 15.12.2022)

Änderungen vorbehalten.

Design und Layout

Sabrina Cleva Noll, Hamburg / www.clevanoll.de

Satz

Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Schlussredaktion

Birgit Volk, Bonn

Druck

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

Leser- und Abo-Service

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

Abonnement

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

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

© Deutscher Psychologen Verlag GmbH, 2022

Sektion Wirtschaftspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen





Buchtipps



Agnes Justen-Horsten

On the Move

Ein psychologischer Wegbegleiter für das Leben und Arbeiten im Ausland

ca. 160 SeitenBroschur • € 22,90ISBN 978-3-8379-3124-2

Agnes Justen-Horsten informiert über Risiken und Chancen eines Auslandsaufenthalts, bietet Hilfe bei der Entscheidungsfindung und bei aufkommenden Zweifeln und gibt wertvolle Tipps für schwierige Situationen und Krisen unterwegs.



Gerhard Fatzer, Daniel C. Schmid (Hg.)

Kunst der Veränderung

Vorurteilslose Führung und Organisationsentwicklung

257 Seiten Broschur • € 29,90 ISBN 978-3-8379-2927-0

Die Autoren und Autorinnen aus dem Umfeld von Edgar H. Schein bringen deutsche und amerikanische Ansätze zusammen. Ihre präzisen Beschreibungen können direkt in Projekten und Transformationsprozessen eingesetzt werden.



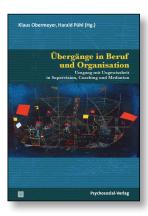
Hans-Jürgen Wirth

Gefühle machen Politik Populismus, Ressentiments und

die Chancen der Verletzlichkeit

ca. 260 Seiten Broschur • € 32,90 ISBN 978-3-8379-3151-8

Gefühle dienen als Motivationskraft und stiften in kollektiv geteilter Form Beziehung und Nähe zu anderen Menschen oder dienen der Abgrenzung von feindlichen Gruppen. An zahlreichen Beispielen aus aktuellen politischen Auseinandersetzungen erläutert der Autor, wie Gefühle politisches Handeln beeinflussen, und wie mit Gefühlen Politik gemacht wird.

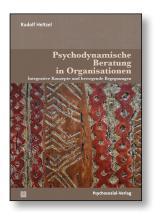


Klaus Obermeyer, Harald Pühl (Hg.) Übergänge in Beruf und Organisation

Umgang mit Ungewissheit in Supervision, Coaching und Mediation

245 Seiten Broschur • € 24,90 ISBN 978-3-8379-2752-8

Im Zentrum des Bandes steht die Frage, wie arbeitsweltliche Beratung KlientInnen in Organisationen darin unterstützen kann, die (Übergangs-)Kompetenzen zu entfalten, die bei Reisen ins Ungewisse benötigt werden.



Rudolf Heltzel

Psychodynamische Beratung in Organisationen Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen

374 Seiten Broschur • € 39,90 ISBN 978-3-8379-3106-8

Rudolf Heltzel stellt basale Positionen und integrative Konzepte organisationsbezogener Supervision und Beratung vor und veranschaulicht diese anhand von zahlreichen ausführlichen Praxisbeispielen.



Johanna Degen

Unmasking Diversity Management Die kapitalistische Einverleibung von Subjekt, Moral und Widerstand

ca. 270 Seiten Broschur • € 34,90 ISBN 978-3-8379-3184-6

Kann die alltägliche Praxis des Diversity Managements seine originären Ziele noch halten – und konnte sie es je? Johanna Degen analysiert aus kritisch-sozialpsychologischer Perspektive die gelebte Praxis in der deutschen Wirtschaft anhand von Expert*inneninterviews.

Wunsch: Denken

Wie wir mit Kopf und Verstand sicher durch die Welt navigieren





