

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



LERNEN

Weiterbildung in einer Zeit des Wandels

Warum das Feedback von Führungskräften so wichtig ist // Wie ein Start-up seine Innovationskraft wiederfand //
Was Gamification für die Personalgewinnung leisten kann

Liebe Leserinnen und Leser,

der Arbeitnehmermarkt ist weiterhin deutlich angespannt. In solchen Zeiten wird eine gute Bindung an ein Unternehmen immer wichtiger, um Fachkräfte zu halten. Dies kann beispielsweise eine fortschrittliche Lernkultur leisten, weshalb wir dem Thema Lernen und Weiterbildung den Schwerpunkt dieser Ausgabe widmen.

Sie wollen, dass Mitarbeitende über mehr Wissen und Können verfügen, mehr Leistung bringen und gesünder sind? Dann interessiert Sie bestimmt der Artikel von Kortsch, Decius und Paulsen, die dazu zwei forschungsbasierte Empfehlungen geben. Aus einer leicht anderen Perspektive, aber letztlich mit den gleichen Schlussfolgerungen geht Frau Gramß in ihrem Artikel über digitales Lernen an die Thematik heran.

Eine dieser neuen Lernformen, wohl eher formal, könnte die kollegiale Problemlösung sein, die der kollegialen Fallberatung ähnelt. Im Beitrag von Zornek erfahren Sie, dass es sich dabei um eine Form der synchronen Zusammenarbeit handelt, in der das Wissen von Kolleginnen und Kollegen der gleichen Hierarchieebene genutzt wird.

Ein weiteres agiles Lernwerkzeug, wenn man denn so will, stellen Graf und Liebhart vor. Es sei in disruptiven, unsicheren Zeiten genau das richtige. Schrittweise, aber strukturiert und mit entsprechender Lernkultur oder passendem Lern-Mindset sollen Lernziele in kleinen Gruppen erarbeitet, reflektiert und nutzbar gemacht werden: in Learning Circles, also Lernkreisen.



Foto: Matthias Wegner

Ludwig Andriane

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

ludwig.andriane@wirtschaftspsychologie-bdp.de

Ging es zuvor um Formen des Lernens, die auf jeder Ebene durchgeführt werden können, widmet sich Koch in seinem Beitrag ausschließlich Führungskräften und der Frage nach effektiven Trainings. Wir bleiben also beim formalen Lernen.

Sie können dieses Heft also auch teilweise als Checkliste immer wieder hernehmen. Vielleicht freuen Sie sich deshalb diesmal besonders über die digitale Ausgabe.

Digital sind auch künstliche Intelligenzen (KI) verschiedener Stufen. So befassen sich Lang und Hütter mit der Frage, was KI für die Weiterbildung bedeutet. Dabei wird klar: Der Output ebensolcher muss von Expert:innen zwar redigiert werden, ist aber dennoch hocheffizient für verschiedene Bereiche nutzbar. Sogar beim Umgang mit KI können aktuell immer mehr benötigte Fertigkeiten erlernt werden.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Inhalt

1 Editorial

4 News & Trends

23 Holt den Menschen aus dem Mittelpunkt

Menschen entwickeln sich in Gruppen, schreibt Svenja Hofert. Wir sollten daher nicht allein auf Einzelpersonen blicken.

64 5 Bücher, die mich inspirieren

Die Wirtschaftspsychologin Hanna Greis stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

68 Vorschau/ Impressum

Personal

8 Recrutainment: Wie die Gamification von Online-Assessments das Recruiting optimiert

Viele Organisationen setzen bei der Personalgewinnung auf Gamification. Damit aber spielbasierte oder spielerisch angereicherte Tests bei Bewerbenden tatsächlich Akzeptanz finden, sollten sie mit Bedacht gestaltet sein.

Aus der Praxis

14 Wie das Team eines Start-ups seine inneren Blockaden löste

Warum verpufft die Innovationskraft eines Teams? Dies mag an Blockaden der Mitarbeitenden liegen. So war es bei einem deutschen Start-up. Ihm konnte mit einer Organisationsaufstellung geholfen werden.

Führung

18 Warum das Feedback von Führungskräften so wichtig ist

Eine offene Feedbackkultur hat große Vorteile: Sie verbessert die Leistungen des gesamten Unternehmens sowie der einzelnen Mitarbeitenden. Eine Schlüsselrolle haben dabei Führungskräfte.

Wie das Team eines Start-ups seine inneren Blockaden löste



Warum verpufft die Innovationskraft in einem Unternehmen? Oft liegt dies an starren Strukturen, komplizierten Prozessen und einer negativen Fehlerkultur. Hemmend auf neue Ideen mögen auch die inneren Blockaden der Mitarbeitenden wirken. So war es beim Team eines deutschen Start-ups. Ihm konnte mit einer Organisationsaufstellung geholfen werden. Ein Bericht aus der Praxis.

Ein Konferenzraum in Berlin, die Stühle und Tische wurden entfernt. Stattdessen liegen auf dem Boden bunte Pappkartons im Großformat, scheinbar wahllos angeordnet. Drum herum verteilen sich Miriam und ihr Team (alle Namen geändert). Miriam hat vor drei Jahren den Schritt gewagt und ein Start-up gegründet. Zusammen mit ihrem Team entwickelt sie eine App für den Medizinbereich. Die Idee und ein erster Prototyp erhielten Zuspruch aus der Branche. In zwei Finanzierungsrunden konnte die Unternehmerin passende Investoren überzeugen, mittlerweile arbeiten fast 20 Mitarbeiter:innen im Unternehmen.

Doch die Arbeit stagniert. Miriam hat den Eindruck, dass der Enthusiasmus und die Energie aus den Anfangstagen verfliegen sind. Das Produkt entwickelt sich nur schleppend weiter. Auf der Suche nach Abhilfe entschied sie sich für einen ungewöhnlichen Ansatz: Mithilfe einer systemischen Organisationsaufstellung will sie ergründen, was die Innovationsfähigkeit innerhalb ihres Teams blockiert. Darauf ist meine Organisationsberatung spezialisiert. Deshalb treffe ich heute Miriam und drei ihrer Teammitglieder.

Ein bisschen vorsichtig, aber neugierig haben sich die vier für je eine Stellvertreterrolle entschieden. Entwickler Thorben repräsentiert das Team, Miriam selbst die Innovationsfähigkeit. Die Produktdesignerin Laura hat sich für die Rolle der Blockade entschieden, ihr Kollege Tim für die des Unternehmens. Alle haben sich intuitiv im Raum positio-

niert und sind dazu aufgefordert, sich in ihre Rolle hineinzufühlen und frei und ohne Wertung auszusprechen, was in ihrem Inneren vorgeht.

Thorben fängt langsam an zu sprechen. Kraftlos und gelähmt fühle er sich, wirft er in den Raum. Hilfe suchend schauen Tim und Miriam ihn an, von Laura drehen sie sich weg. Ich frage sie, ob sie etwas über ihre Rolle – die Blockade – sagen könne. „Das ist mir jetzt unangenehm“, beginnt sie langsam. „Ich fühle mich gar nicht wie eine Blockade, ich fühle mich über euch stehend. Ich habe hier das Sagen!“ Ist sie Miriam, die Chefin selbst? Zögerlich nickt Laura. „Ich habe das Gefühl, der ganze Raum gehört mir. Ich will die Entscheidungen treffen, mein Team soll mir zuarbeiten. Ich habe mir das hier schließlich alles ausgedacht und bezahle euch!“ Genervt platzt es aus Tim heraus: „Damit ich mich als Business entwickeln kann, benötige ich die Fähigkeiten und das Wissen all dieser Leute im Team mit ganzem Einsatz, nicht nur deins.“ Miriam sieht überrascht aus, Thorben hat sich mittlerweile auf den Boden gesetzt und guckt unsicher zwischen Miriam und Laura hin und her. Die kommenden zwei Stunden werden intensiv.

Angepasstes Denken blockiert Innovation

Die Gründe, warum Teams ihre Innovationskraft verlieren, sind von Fall zu Fall unterschiedlich. Oft sind es aber alte Prägungen und Blockaden,

„Wenn Blockaden gelöst werden, wird die Energie, die dort gebunden ist, wieder frei. Dann können bewusste Entscheidungen getroffen und neue Wege gegangen werden.“

die uns in einer Welt voller innerer Begrenzungen leben lassen. Die Folge ist eine Haltung, die sich in Aussagen wie „Das geht nicht, weil ...“ widerspiegelt. Stattdessen ließe sich fragen: „Wie könnte es funktionieren?“ Je fester unsere Vorstellung davon ausgeprägt ist, was möglich ist und was nicht, desto stärker schränken wir unsere Wahrnehmung ein und damit auch die Entscheidungen, die wir treffen. Menschen mit einem ausgeprägten Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung zeigen im Berufsalltag häufig ein angepasstes, wenig risikofreudiges Verhalten. So setzen sie bevorzugt auf bewährte Methoden und etablierte Vorgehensweisen, tun sich schwer damit, Vorgesetzten in Meetings zu widersprechen, und entwickeln Ideen, denen es an Mut fehlt. Dieses Verhalten schadet auf Dauer Unternehmen, sie schlafen ein. Gäbe es einen Grabstein für verkümmerte Innovationskraft, so wäre „Das haben wir schon immer so gemacht!“ die passende Inschrift.

Miriam's kontrollierendes Verhalten kommt daher, dass sie früh in ihrem Leben gelernt hat, sich nicht zu sehr auf andere zu verlassen. Deshalb nimmt sie die Dinge lieber selbst in die Hand und hat das Bedürfnis, den Überblick zu behalten. Im Arbeitsalltag führt das dazu, dass sie in alle Abläufe involviert sein will und Schwierigkeiten hat, Verantwortung abzugeben. Ihren Mitarbeitenden gibt sie dadurch das Gefühl, nicht selbstbestimmt arbeiten zu können – das drückt die Motivation. Thorben, Laura und Tim bringen wiederum ihre eigenen Belastungen mit. So werden zum Beispiel Hierarchien und Machtdynamiken häufig zu Triggern für persönliche Themen, die mit Autorität oder elterlichen Figuren in Verbindung stehen. Projektionen lassen

uns den anderen nur durch unsere eigene Erfahrungsbrille sehen.

Systemische Aufstellungen haben sich dabei bewährt, derartige unbewusste Dynamiken im therapeutischen Kontext sichtbar zu machen. Ihre Anwendung als Mittel der Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung ist hingegen recht neu. Worin liegen die Vorteile dieser Methode, und woher stammt überhaupt die Idee?

Was ist eine Organisationsaufstellung?

Die moderne Aufstellungsarbeit entwickelte sich ab Mitte des vergangenen Jahrhunderts. Vorreiter wie Jakob Moreno, Virginia Satir und Bert Hellinger begannen, psychische Probleme nicht als individuelle Leiden, sondern als komplexes System innerhalb einer Familie zu begreifen. Um dieses System sichtbar zu machen, ordneten sie Personen oder Objekte stellvertretend für Familienmitglieder räumlich an. In den 1990er-Jahren wurde die Vorgehensweise weiterentwickelt und in den Kontext der Unternehmensentwicklung übertragen, wo sie sich als Organisationsaufstellung etablierte.

Aufstellungen erfordern keine Vorbereitung oder spezielle Ausbildung der Teilnehmenden, sondern Offenheit, Neugier und die Bereitschaft zu persönlichem Wachstum. Die Stellvertreter:innen stellen sich als „Resonanzkörper“ zur Verfügung und drücken die Informationen und Impulse aus, die sie spontan empfangen. Stellvertreter:innen können oft mit verblüffender Treffsicherheit Informatio-

nen über ihre Rolle sagen, von der sie vorab kaum etwas wissen. Dieser Effekt wird als „wissendes Feld“ bezeichnet und kann sich in Form von Ablehnung oder Anziehung gegenüber anderen Stellvertreter:innen, Körperwahrnehmungen, Gefühlen oder Gedanken zeigen.

Eine Session dauert etwa zwei Stunden. So werden mit wenig Zeitaufwand komplexe Beziehungsnetze und verborgene Dynamiken, Blockaden, aber auch Potenziale sichtbar gemacht, die den Fallgebenden zuvor nicht bewusst waren. Eine Aufstellung kann wie eine Abkürzung sein, um direkt an die Wurzel von Hindernissen und Konflikten zu kommen, deren Bewältigung oder Auflösung sonst nur mit viel Zeitaufwand oder gar nicht möglich gewesen wäre. Durch Interaktionen zwischen den Stellvertreter:innen wird das Thema bewegt und transformiert, wodurch sich neue Lösungen und Schritte zeigen.

Was möglich wird

Wenn Blockaden gelöst werden, wird die Energie, die dort gebunden ist, wieder frei. Dann können bewusste Entscheidungen getroffen und neue Wege gegangen werden. Um mutige Ideen zu entwickeln, braucht es eine Vision und Vertrauen in uns selbst und unsere Wirkkraft. Wir müssen unsere Komfortzone verlassen, um neue Möglichkeiten zu sehen und freie, ungewöhnliche, verrückte Gedanken zuzulassen. Innovation braucht Lösungen, die außerhalb des Bekannten sind.

Nach der Session erzählt mir Miriam: „Am Anfang war es ganz schön hart zu sehen, dass mein Kontrollbedürfnis im Grunde das zentrale Problem war. In dieser Session musste ich lernen loszulassen, was mir wirklich schwerfiel. Aber je mehr ich Freiräume gegeben habe, desto mehr blühte das Team auf.“

Drei Monate später spreche ich mit ihr darüber, wie sich die Situation entwickelt hat. Sie hat erkannt, dass sie für alle wichtigen Aufgaben Expert:innen im Team hat, die auf ihrem Gebiet viel kompetenter sind als sie. Sie hat sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und setzt sich nun mehr mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auseinander. Das hat alle entspannt. Die Mitarbeitenden können jetzt viel mehr eigene Entscheidungen treffen und sind motivierter. „Ich hatte gehofft, unsere festgefahrene Situation aufzubrechen. Aber es ist viel mehr passiert. Wir haben versteckte Konflikte erkannt, die keiner auf dem Schirm hatte. In der Rolle eines anderen zu stehen und seine Perspektive zu erleben, hat uns als Team nähergebracht.“ Es klopft an der Tür, der Rest des Teams kommt herein. Heute treffen wir uns, um herauszufinden, wie die App selbst optimiert werden kann. Miriam freut sich darauf, in der Rolle der Kund:innen zu stehen, und hofft, aus dieser Perspektive mehr über deren Bedürfnisse zu erfahren.

Ich danke Felix Münster für seinen Rat und seine Mitarbeit.

LITERATUR:

Hartung, S. (2018). *Theorie und Praxis der Organisationsaufstellung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Riechers, A. & Ress, R. (2019). *Die beseelte Organisation und ihr Geist.* Wiesbaden: Springer.

Rosner, S. (2017). *Systeme in Szene gesetzt.* Wiesbaden: Springer Gabler.

DIE AUTORIN:

Nathalie Misczychowski

Gründerin der Organisationsberatung Redesign Reality. Mit ihrer Erfahrung in der systemischen Aufstellungsarbeit hilft sie, Potenziale freizusetzen.

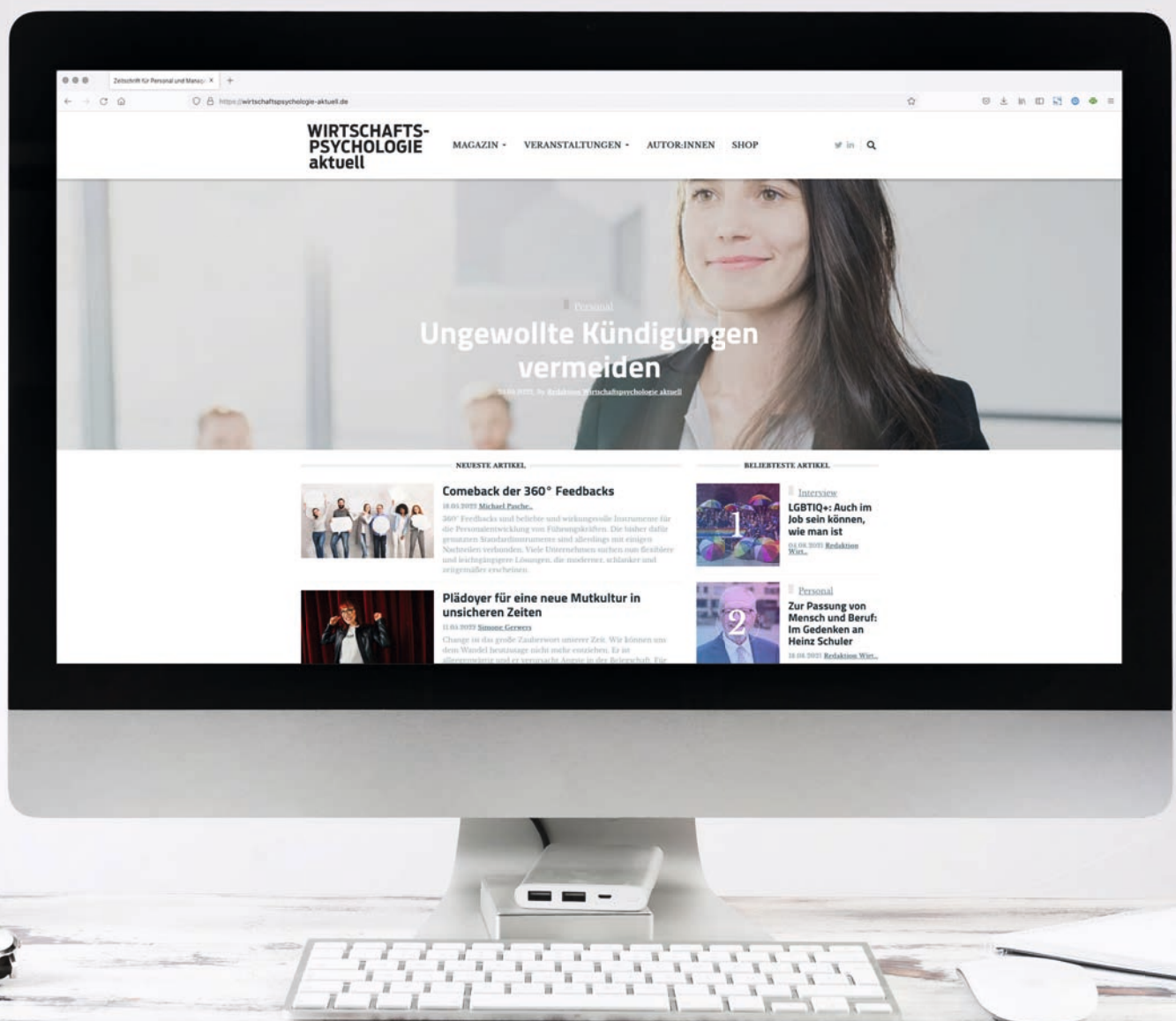
mail@redesign-reality.de



WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

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

❖ www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de



120401 - Foto: Freepik