

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



DIVERSITY
MANAGEMENT

Vielfalt in Unternehmen bringen

Was tun, wenn Mitarbeitende gehen wollen? /// Bullshit in Organisationen lässt sich messen ///
Agiler arbeiten durch bedarfsgerechte Führung

Inhalt

1

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.

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.

Die 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 bei den 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 Organizations“ 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	Egoistisch	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 Durchsetzungsstark 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
Organisationsform	Stamm	Banden Imperien	Hierarchische Organisation	Prozessorientiert (Value Stream)	Netzwerk	Selbstorganisation
Beispiel	<i>Urvölker</i>	<i>Mafia</i>	<i>Kirche Militär</i>	<i>Wall Street Wirtschaftsunternehmen</i>	<i>Greenpeace</i>	<i>Spotify</i>

© BCC Enablement

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 *orange* 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 Wertebene: 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 Wertebene. Die Wahrung des Systems hat oberste Priorität.

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

- 1 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 Wertebene 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.

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

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

Dann ist das Jahresabo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* 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.

**Digitales
Heftarchiv
seit 2007
inklusive**



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

