

SPEKTRUM FÜHRUNG

Eine Auswahl interessanter Führungsthemen im Kontext der
Wirtschaftspsychologie
von Prof. Dr. habil. Rüdiger Reinhardt
Stand 15. Februar 2019

Abruf und Auszüge am 18.02.2019 durch Hubertus Högerle

http://www.sueddeutsche.de/karriere/luegen-in-der-bewerbung-der-polierte-lebenslauf-1.4015444!amp?xing_share=news

27. Juni 2018, 13:03 Uhr

Bewerbung: Wie viele Lügen sind im Lebenslauf erlaubt?



(Foto: dpa)

Wer im Vorstellungsgespräch flunkert, wird nur selten erappt. Und wenn doch? Personaler erzählen, wie sie Schwindeleien und Lücken in der Vita erkennen und wann sie Konsequenzen ziehen. Von Viola Schenz

Nirgends wird so viel gelogen wie bei Beerdigungen und auf Hochzeiten. So lautet jedenfalls eine gängige Redensart. Man könnte ergänzen: und bei Bewerbungen. Knapp drei Viertel der Führungskräfte in Deutschland haben nämlich schon einmal einen Bewerber aussortiert, weil falsche Angaben im Lebenslauf aufgefliegen waren. Das zeigt eine Studie unter 500 Managern im Auftrag des Personaldienstleisters Robert Half. Im europäischen Vergleich ist das ein Spitzenwert - die Deutschen scheinen besonders streng mit Schummeleien umzugehen. Am häufigsten fliegen falsche Angaben über fachliche Kompetenzen auf, gefolgt von solchen über die Berufserfahrung und über Sprachkenntnisse.

<http://www.sueddeutsche.de/wissen/psychologie-das-problem-der-geloesten-probleme-1.4034658>

30. Juni 2018, 15:26 Uhr Psychologie

Das Problem der gelösten Probleme



Wenn sich Dinge zum Besseren wenden, verändern Menschen ihre Maßstäbe und klagen erst recht. So lässt sich auch das Gefühl verstehen, dass gerade alles rapide bergab geht.

<https://www.elektroniknet.de/markt-technik/karriere/die-bunte-welt-der-fuehrungsmodelle-153916.html>

Digitalisierung

Die bunte Welt der Führungsmodelle

03.06.2018

Von Dr. Sven Grote



© Bild: garloon – photodune

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/fuehrungsstil-ich-chef-du-nix-1.4041938>

Von Larissa Holzki

Viele Führungskräfte müssen erst lernen, dass sie nicht immer recht haben - und ihre Mitarbeiter frei entscheiden können, ob sie ihnen folgen.

Wollen Sie mir denn auch noch etwas sagen? Was kann ich an meinem Führungsverhalten verbessern? In vielen Unternehmen sind solche Fragen in den Jahresgesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zum Standard geworden. In der modernen Arbeitswelt sollen Führungskräfte ihr Team um Feedback bitten. Dabei wissen die Beteiligten, dass die Antworten weitgehend nichtssagend sein werden: "Die meisten Mitarbeiter sagen ihrem Chef in diesen künstlichen Feedback-Situationen, was sie alles toll an ihm finden", sagt Kurt Frehe. Als Führungskraft in verschiedenen Firmen hat es der Organisationsentwickler selbst erlebt.

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/karriere-das-zeichnet-moderne-fuehrungskraefte-aus-a-1218176.html>

Das zeichnet moderne Führungskräfte aus?"

Die Beurteilungsgrundlagen von Top-Managern sind wahnsinnig schlicht"

Ein Interview von Sven Clausen



manager-magazin.de

Stephanie Schorp (Mitte) und Rebekka Reinhard mit dem stellvertretenden mm-Chefredakteur Sven Clausen

Die Personalberaterin Stephanie Schorp und die Philosophin Rebekka Reinhard beraten Unternehmen bei der Auswahl ihrer Spitzenkräfte und coachen Top-Manager. Über den Umgang der Autoindustrie mit dem Abgasskandal haben sie sich so qualifiziert aufgeregt, dass manager-magazin.de die beiden Beraterinnen zum Interview bat.

<http://m.manager-magazin.de/magazin/artikel/fuehrung-befehlsprinzip-hat-ausgedient-a-1145730.html>

17.07.2017

Moderne Mitarbeiterführung

Management by Fernsteuerung

Von Eva Müller

Teilen: [f](#) [x](#) [t](#) [@](#) [+](#)



Rund um die Welt verteilte Teams, ständig wechselnde Mitarbeiter - in der digitalen Welt hat Führung nach dem Befehlsprinzip ausgedient. Andere Chefqualitäten sind nötig.

<https://www.businessinsider.de/9-wege-mit-furchtbaren-kollegen-umzugehen-ohne-zu-kuendigen-2018-7?op=1>



Passt auf, wenn ihr im Büro mit Kollegen einen Krieg anfangt, sagt Robert Sutton, Professor an der Stanford University.

Bob Sutton

Robert Sutton, Management-Professor an der Stanford University und Autor von „The No Asshole Rule“, hat für sein kommendes Buch „The Asshole Survival Guide“ mit vielen Einzelpersonen, die mit weniger idealen Arbeitskollegen zurechtgekommen sind, gesprochen.

Zu seinen Quellen gehören Leute, die mit falschen Schlangen oder inkompetenten und beleidigenden Chefs gearbeitet haben. Ein Mann ist sogar mit einem lärmenden Kollegen fertig geworden, der laut einem Dezibel-Messgerät so laut war wie das Schneiden von Metall.

Er sagt, dass es in vielen Fällen das Beste sei, es erstens entweder zu vermeiden, mit Idioten zusammen zu arbeiten, oder zu kündigen und sich einen neuen Job zu suchen.

Aber dieses Ausweichmanöver ist nicht immer gerechtfertigt — oder für jeden möglich.

Vor diesem Hintergrund hat Sutton sieben Strategien zusammengetragen, damit man die schlimmsten Menschen im Büro überleben kann.

<https://adamag.de/gekauft-laecheln-profit-emotionale-arbeit>

Das gekaufte Lächeln

VON MARK BERGFELD

Gefühle zeigen gehört in der neuen Arbeitswelt zur Jobbeschreibung. Warum das unsere Arbeit nicht leichter macht, sondern nur eine neue Form der Ausbeutung ist.

<https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20180802-schlechte-noten-fuer-personalauswahl-in-deutschen-firmen.html>

Nachrichten aus der Wirtschaftspsychologie - 2. August 2018

Schlechte Noten für Personalauswahl in deutschen Firmen

Eine Umfrage in über 200 Unternehmen zur Praxis der Personalauswahl weist Deutschland als ein Entwicklungsland auf diesem Gebiet aus. Die Befragten sollten unter mehr als 60 Kriterien diejenigen anzukreuzen, die sie regelmäßig verwenden. Ergebnisse aus dieser Umfrage und weiteren Studien zum Thema Personalauswahl stellte Professor Uwe P. Kanning beim Landestag der Psychologie 2018 im Juli in Stuttgart vor.

<https://www.wiwo.de/erfolg/management/personalmanagement-warum-junge-talente-schwer-zu-halten-sind/22884514.html>

PERSONALMANAGEMENT

Warum junge Talente schwer zu halten sind - von Nora Schareika - 07. August 2018

Eröffnen sich anderswo neue Chancen, kehren vor allem junge Arbeitnehmer ihrer Firma schnell den Rücken. Eröffnen sich anderswo neue Chancen, kehren vor allem junge Arbeitnehmer ihrer Firma schnell den Rücken. Junge Fachkräfte bleiben selten lange in ihren Unternehmen, ziehen manchmal sogar ohne konkrete neue Jobperspektive weiter. Am ehesten lassen sie sich mit interessanten Aufgaben halten, zeigt eine aktuelle Umfrage.

<https://www.capital.de/karriere/9-thesen-zur-zukunft-der-arbeit>

9 Thesen zur Zukunft der Arbeit von Johanna Röhr, Ines Timm und Johanna Felde – 05.07.2018

Auf Schichtwechsel.blog guckten die drei Hamburgerinnen Johanna Röhr, Ines Timm und Johanna Felde über den deutschen Tellerrand und begaben sich in New York auf die Suche nach der Zukunft der Arbeit. Nach zwei Monaten ziehen sie ein Fazit mit 9 Thesen:

#1 Selbstdisziplin ist DIE Disziplin der Zukunft

#2 Wer beruflich weiterkommen will, braucht Mentoren

#3 „Du bist niemals fertig“: Lebenslanges Lernen und Wissensweitergabe sind essentiell für den Erfolg

#4 Die Zukunft der Arbeit beginnt nicht erst am Arbeitsplatz, sondern in der Schule und an der Universität

#5 Unternehmen müssen Bewerbern mehr bieten als nur einen Arbeitsplatz

#6 Scheitern, Quereinstieg, Offenheit für Veränderungen – hier sehen wir für Deutschland noch Potenzial

#7 Eigenlob stinkt nicht

#8 Sowohl modernste Technologien als auch eine neue Generation revolutionieren den Arbeitsmarkt

#9 Genauso wenig, wie es einen Traumpartner gibt, gibt es einen Traumjob

<https://conplore.com/joint-future-work-und-digitale-wirtschaft-chancen-und-risiken/>

JOINT FUTURE WORK UND DIE DIGITALE WIRTSCHAFT – CHANCEN UND RISIKEN Beitrag von Sascha Rauschenberger / Unternehmen: Future Business Consulting

Wenn wir über die Zukunft reden, dann denken wir meist daran, dass alles besser werden wird. Schöner, vielfältiger, interessanter und insgesamt lebensfreundlicher. Utopien und Visionen gehen daher gern Hand in Hand. Viele dieser Visionen stehen heute oft im Zusammenhang mit Digitalisierung. Digitalen Unternehmen, die alles sofort und immer anbieten. Plattformen für alle Bedürfnisse. Immer, überall und vor allem SOFORT. Gern wird dabei vergessen, dass am Ende da immer einer sein muss, der es macht. Es produziert. Der das Produkt erst entwickelt oder die Idee dazu hatte.

Diese Flexibilität und Geisteshaltung als Anspruch wurde bisher von Menschen erfüllt. Und das schuf auch eine gewisse Art von Vertrauen. Das Vertrauen, dass es da jemanden am anderen Ende gibt, mit dem ich Geschäfte mache. Von dem ich Leistungen erhalte oder an den ich Geld zahle. Oder auch er mir etwas für die Leistungen zahlt, die ich erbracht habe. All das ist so nicht mehr richtig! Digitalität ist losgelöst von einem solchen Verständnis von wirtschaftlicher Interaktion!

Viele Unternehmen arbeiten schon jetzt digital. „Digital“ heißt hier, dass so modisch / trendy / sexy ausgedrückt wird, ohne feste real existierende Geschäftsräume arbeiten zu können. Für Unternehmen ist dies reizvoll, da man Büromieten und -investitionen sparen kann und der Mitarbeiter freut sich Wegezeit zur Arbeit einzusparen. Auf den ersten Blick eine Win-Win-Situation, solange der Kunde/Partner keinen Unterschied merkt. Mobiles Internet ist inzwischen genauso gegeben wie mobile Erreichbarkeit an sich. Und wer Büro-, Meeting und Präsentationsräume braucht mietet diese

flexibel dort an, wo sie für alle nah oder schnell zu erreichen sind. Und dazu schrauben die Office-Dienstleister notfalls auch das eigene Firmenlogo an den Eingang...

Hört sich alles gut an. Ist es aber nicht, wenn man Digitalisierung weiterdenkt!

<http://m.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/weiterbildung-gegen-angst-vor-dem-digitalen-wandel-15804183.amp.html>

Wenn die Software verrät, ob der Mitarbeiter wechseln will VON ULRICH FRIESE UND ANJA ENGELKE AKTUALISIERT AM 24.09.2018 - 18:32

Welche Folgen hat die digitalisierte Arbeitswelt? Das diskutierten Personalchefs von Dax-Konzernen auf einer Fachtagung in Frankfurt. Einige Berufe lassen sich nicht durch Maschinen ersetzen.

Mit der Digitalisierung interner Arbeitsabläufe und dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) steht in Schlüsselbranchen ein radikaler Wandel bevor. Um die Mitarbeiter für solche Herausforderungen zu rüsten, müssen Personalmanager umdenken: „Viele Arbeitgeber haben bislang zu wenig in Weiterbildung investiert, um KI effizient einzusetzen und so zukunftssträchtige Geschäftsmodelle zu entwickeln“, warnt Nils Stieglitz, Professor und Geschäftsführer der Frankfurt School of Finance & Management.

<https://www.bz-nachrichten.de/alterung-ist-kein-schnupfen-ein-kommentar-von-helmut-muthers-babyboomer-in-bz-nachrichten/>

Alterung ist kein Schnupfen. – Ein Kommentar von Helmut Muthers (Babyboomer) in BZ-Nachrichten.

Deutschland hat heute die älteste Bevölkerung in Europa – vor Italien, Bulgarien und Portugal – und hinter Japan die zweitälteste der Welt. Alle Statistiken zeigen seit mehreren Jahrzehnten einen deutlichen Anstieg von Menschen über 50, über 60 usw.

Seit 2011 ist die Hälfte aller Erwachsenen in Deutschland 50 Jahre und älter. Ihre Zahl erhöhte sich von 1980 bis 2015 um zwölf Millionen oder 50 Prozent auf aktuell gut 36 Millionen, das sind rund 43 Prozent der Gesamtbevölkerung. Die älteren Generationen sind damit die einzigen wachsenden Bevölkerungsgruppen, und das gleich im doppelten Sinne, denn nicht nur ihre Zahl hat sich deutlich erhöht, sondern auch ihre Lebenserwartung wächst nach wie vor ungebremst weiter.

Die Alterung schafft eine völlig neue gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Wirklichkeit. Wer bewusst und mit offenen Augen durch die Welt geht, sieht sie im Alltag überdeutlich: in den Innenstädten und Supermärkten, in Autohäusern und beim Friseur, in den Cafés und Restaurants, in Theatern und Opernhäusern, in Thermen und Saunas, bei Busreisen und Kreuzfahrten – immer mehr ältere Menschen. Das gilt aber auch für die Mitgliederstrukturen in den Parteien und Verbänden, bei Rotary und Lions, in den Karnevals- und Schützenvereinen, in Kirchenchören und Männergesangsvereinen.

Der Nachwuchs fehlt und die Altersstruktur der Mitglieder steigt unaufhaltsam weiter.

Verjüngungsversuche sind fast aussichtslos, vielleicht auch, weil Jugendliche wenig Lust verspüren, ihre Freizeit mit überwiegend sehr viel älteren Vereinskollegen zu verbringen. Die älteren Semester sind längst die deutliche Mehrheit in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. An ihnen führt kein Weg mehr vorbei.

<https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20180918-deutliche-unterschiede-in-gehirnen-von-aufschiebern-und-machern.html>

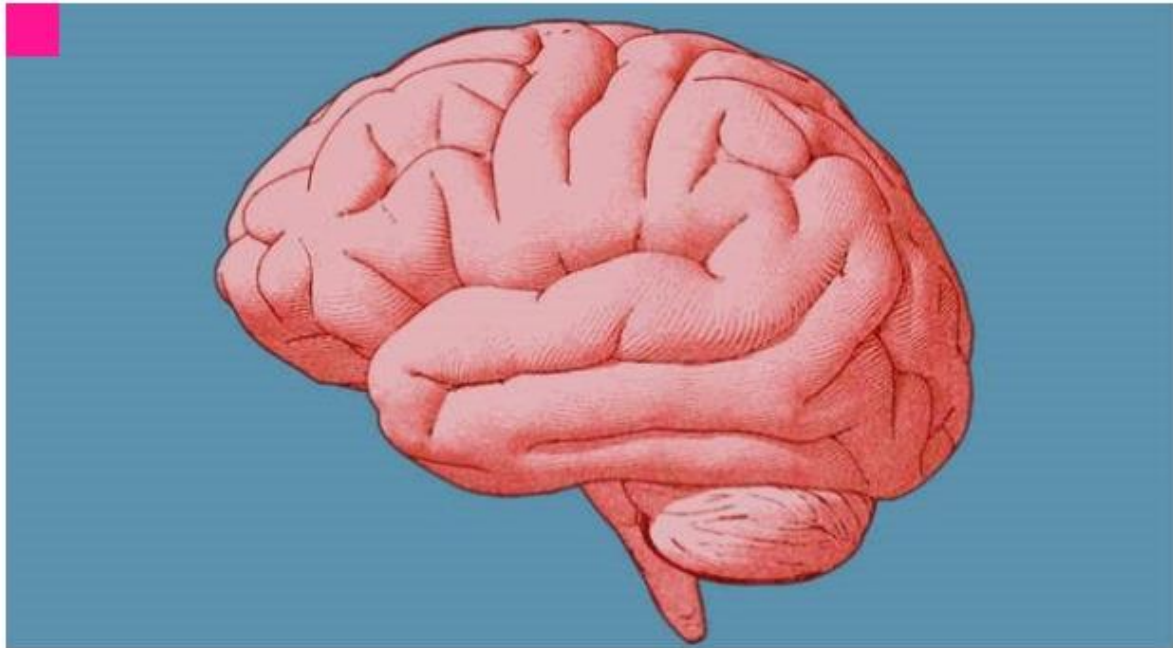
Nachrichten aus der Wirtschaftspsychologie 18. September 2018

Deutliche Unterschiede in Gehirnen von Aufschiebern und Machern

Manche Menschen schieben Aufgaben eher vor sich her als sofort zu handeln; der Fachbegriff dafür ist Prokrastination. Dies Verhalten kann zu Problemen in zunehmend eigenverantwortlich gestalteten Arbeitsprozessen führen. Forscherinnen und Forscher der Ruhr-Universität Bochum haben mittels Kernspintomografie zwei Hirnbereiche identifiziert, deren Größe und funktionelle Verknüpfung damit zusammenhängen, wie gut eine Person ihre Handlungen kontrollieren kann. Die Ergebnisse wurden jetzt in der Zeitschrift Psychological Science veröffentlicht.

<https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/pygmalion-effekt/7310655.html>

Passen Sie auf, was Sie denken!



Kluge Chefs verbannen negative Gedanken aus ihrem Gehirn - und nutzen stattdessen den Pygmalion-Effekt.
© Jolygon / iStock / Getty Images Plus

27. September 2018 Antonia Götsch Chefredakteurin

Es hört sich an wie Hokuspokus: Wie Sie über Ihre Mitarbeiter denken, beeinflusst deren Leistungen. Doch das Phänomen ist wissenschaftlich belegt - und Sie können den Pygmalion-Effekt für sich nutzen. Und zwar so.

Ganz schnell geht es manchmal. In Nullkommanix drücken wir anderen einen Stempel auf: Der Lieferant hat zweimal eine Deadline gerissen – er ist unzuverlässig. Die Assistentin hat zwei Termine durcheinander geschmissen – sie ist chaotisch. Das ist menschlich, aber gefährlich.

Wenn wir negativ denken, hat das Auswirkungen. Wir verhalten uns anders – wenn vielleicht auch nur unterbewusst. Unser Gegenüber spürt diese Ablehnung und reagiert entsprechend. Die Assistentin wird vielleicht tatsächlich chaotischer, der Lieferant unzuverlässiger. Das ist der Golem-Effekt. Das gleiche Prinzip gilt auch für positive Gedanken. Wissenschaftler sprechen dann allerdings vom Pygmalion-Effekt.

<https://www.linkedin.com/pulse/resilienz-kann-man-f%C3%BChrungskr%C3%A4ften-seelische-teresa-b%C3%BCcker>

Veröffentlicht am 1. Oktober 2018 Teresa Bücker Editor in Chief | Redefining Women's Media

Moderne Manager*innen sollen resilient sein und werden dafür auch in Resilienz-Trainings geschickt. Kann man diese Eigenschaft von heute auf morgen erlernen?

Resilienz ist keine Qualifikation: Welche Fähigkeiten sollten moderne Führungskräfte haben? Eine Eigenschaft, die im Management-Diskurs vergleichsweise jung ist, aber immer öfter fällt, ist die so genannte Resilienz. Doch im Gegensatz zu Anforderungen wie Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit oder Integrität findet man die Resilienz nicht in Stellenprofilen, wenn Unternehmen die idealen Kandidat*innen beschreiben. Denn obgleich die seelische Widerstandskraft, so wie Resilienz auch beschrieben werden kann, im Berufsleben sehr wertvoll sein kann, entwickelt sich diese Eigenschaft vor allem im Privaten und oftmals zudem in intimen Momenten. Wer die Entstehung der eigenen Resilienz beschreiben will, müsste dafür viel von sich preisgeben und mehr noch: sich intensiv mit sich selbst auseinandersetzen. Dass jemand besonders resilient sei, ist daher vor allem eine Zuschreibung von außen oder eine Beobachtung über sich selbst, die man vor allem rückblickend treffen kann.

<https://www.sciencealert.com/scientists-identified-driving-force-behind-all-your-darkest-impulses-personality-traits-triad-psychopathy-narcissism-machiavellianism>

Wissenschaftler haben die treibende Kraft hinter all Ihren dunkelsten Impulsen identifiziert

PETER DOCKRILL 27. SEP 2018

Psychologen nennen es den dunklen Dreiklang: eine Kreuzung von drei der übelsten Tendenzen der menschlichen Natur - Psychopathie, Narzissmus und Machiavellismus.

Aber die Wahrheit geht tiefer und dunkler. Es gibt auch Egoismus, Sadismus, Boshaftigkeit und mehr. Und hinter dieser Schurkengalerie all unserer schlimmsten Neigungen auf der Oberfläche liegt ein zentraler, gemeinsamer Kern der menschlichen Dunkelheit, laut neuen Forschungen.

In einer neuen Studie haben Psychologen aus Deutschland und Dänemark diese treibende Kraft hinter all unseren dunkelsten Impulsen kartiert und ihr einen Namen gegeben. Treffen Sie D, den neu identifizierten Dunklen Faktor der Persönlichkeit.

Der theoretische Rahmen des D-Faktors basiert auf dem sogenannten g-Faktor: einem Konstrukt, das vor einem Jahrhundert vom englischen Psychologen Charles Spearman vorgeschlagen wurde, als er beobachtete, dass Personen, die bei einer Art von kognitiven Tests eine gute Leistung erbrachten, eher Punkte erzielten auch auf anderen Arten von Intelligenztests.

Mit anderen Worten könnte ein "allgemeiner Intelligenzfaktor" gemessen werden. Es stellt sich jedoch heraus, dass nicht alle Wissenschaftler dies erkennen können.

<https://medium.com/creffective/design-thinking-scrum-und-der-cargo-kult-in-organisationen-41bc11b940f1>

Design Thinking, Scrum und der Cargo-Kult in Organisationen, Daniel Barth, Oct 4, 2018

Ein kleiner Auszug ...

Eine typische Anfrage, die wir immer mal wieder bekommen, dreht sich um das Thema Design Thinking. Ein potentieller Kunde meldet sich und erklärt uns, dass die Firma unbedingt Design Thinking braucht.

Was bei Firmen intern vorgeht, bevor, während oder auch nachdem Design Thinking auf die Agenda gesetzt wurde, läuft häufig nach folgendem Schema: Design Thinking wird mit allerlei Versprechen vorgestellt und vorgeschrieben. Leute werden geschult, um mit Design Thinking zu arbeiten, wobei Zeit und Geld natürlich begrenzt sind. Meistens ist es gerade noch möglich, den Leuten ein einigermaßen umfassendes Bild davon zu geben, was Design Thinking ist—die tatsächliche Arbeit damit ist ein anderes Thema. Außer den geschulten Leuten kennt sonst niemand die Methode, überhaupt ist niemand auf die Veränderungen vorbereitet, die notwendig sind, um mit einer solchen Methode zu arbeiten.

Es handelt sich um ein Symptom eines sehr viel grundlegenden Problems. Das Problem lässt sich besser erfassen, wenn wir eine andere Situation verstehen.

Ahnenkulte vermischten sich mit dem Gedanken, dass passende Rituale dazu führen würden, mehr von den faszinierenden Gütern auf die Inseln zu bringen. Passende Rituale waren dabei von den ausländischen Seemännern und Soldaten abgeschaut: Es wurden hölzerne Kopfhörer geschnitzt, Tänze in Form von Landungssignalen durchgeführt und Feuer an alten Landebahnen entzündet, in der Hoffnung, die Flugzeuge kämen dadurch zurück. Manche Stämme bauten Flugzeuge aus Holz und Stroh und legten neue Landebahnen an.

Diese als „Cargo-Kult“ bezeichneten Phänomene konnten an verschiedenen Orten beobachtet werden. Mit der Zeit ebten die meisten wieder ab; manche entwickelten sich zu langlebigen, institutionalisierten Ahnenkulten. Allen gemein war aber die Imitation von Handlungen, Prozessen, Gegenständen und Technologie, die die Ureinwohner nicht verstehen konnten. Es mangelte an Einblicken in die dahinterliegenden gedanklichen, organisatorischen, technologischen und auch gesellschaftlichen Strukturen, die die materielle Welt des Industriezeitalters hervorbrachte.

Sowohl beim Cargo-Kult als auch bei der Umsetzung von Methoden wie Design Thinking finden wir Aktivitäten, die auf Imitation ausgerichtet sind. Wir imitieren Handlungen in der Hoffnung, dass uns Gutes widerfahren wird. Häufig sind die Handlungen aber losgelöst von einem Verständnis für die grundlegenden Zusammenhänge dahinter.

<https://www.wiwo.de/erfolg/management/unternehmenserfolg-wer-als-chef-nicht-zuhoert-wird-bald-ueberfluessig-sein/22917960.html>

Wer als Chef nicht zuhört, wird bald überflüssig sein

von Claudia Tödtmann

22. August 2018



Wichtiges Werkzeug: Zuhören verhindert Frust und Fehler
Bild: Illustration: Stephanie Wunderlich

Eine neue Umfrage belegt längst Geahntes: Führungskräfte schenken ihren Mitarbeitern zu wenig Aufmerksamkeit. Dabei hilft Zuhören dabei, teure Fehler zu vermeiden, Missverständnissen vorzubeugen und Kunden zu halten.

Tatsächlich nehmen sich die Unternehmenslenker aber kaum Zeit dafür. Jeder zweite Befragte wendet maximal eine gute Stunde pro Woche auf, um sich mit seinen Angestellten über Projekte sowie deren Anliegen und Bedürfnisse persönlich auszutauschen, bei jedem vierten sind es nicht mal 30 Minuten.

Dabei ist aufmerksames Zuhören die Grundvoraussetzung für jede Zusammenarbeit. Wer sich bei der Arbeit ignoriert fühlt, tritt langfristig die Reise ins geistige Exil an. Manager, die nicht richtig hinhören, treffen womöglich falsche Entscheidungen; Mitarbeiter, die Anweisungen falsch verstehen, begehen kostspielige Fehler. Kollegen reden aneinander vorbei und gehen sich auf die Nerven. Kunden fühlen sich nicht ernst genommen und verabschieden sich.

All das resultiert in Fehlurteilen, in Unzufriedenheit und Demotivation. 54 Prozent der TAB-Unternehmer gaben zu, bereits Fehlentscheidungen getroffen und Verluste erlitten zu haben, weil sie ihren Mitarbeitern nicht zugehört hatten.

Dem Gegenüber zuzuhören ist nicht nur ein Ausdruck von Respekt, Höflichkeit und Wertschätzung – sondern entscheidet gleichzeitig auch über die Karriere von Personen und das Schicksal von Unternehmen.

Ein guter Zuhörer kann mehr als schweigen und lauschen. Vielmehr geht es um eine Fähigkeit, die der US-Psychologe Carl Rogers aktives Zuhören nannte (siehe Tipps Seite 90). Und die beinhaltet, fokussiert zu bleiben, das Gegenüber aufmerksam zu beobachten und auf gut gemeinte Ratschläge und voreilige Interpretationen zu verzichten.

<https://www.zeit.de/kultur/2017-03/erziehung-belohnungen-psychologie-verhalten-motivation-10nach8>

Belohnungen verführen: Wenn Belohnungsprogramme daran gemessen werden, ob es ihnen gelingt, solch langfristige Verhaltensänderungen herbeizuführen, ist der Befund allerdings erschreckend schlecht. In einer Studie von 1976 wird gezeigt, dass die Motivation von Kindern, die für Matheispiele belohnt wurden, nach dem Wegfall der Belohnungen seltener spielten als die Kontrollgruppe, die nicht belohnt worden war. Erwachsene, denen mithilfe von Belohnungen das Rauchen abgewöhnt werden sollte, wirkten anfangs zwar engagiert, ihre Erfolgsraten waren jedoch signifikant niedriger als die der

Kontrollgruppe. Ähnlich erfolglos waren Programme, die Menschen mithilfe von Belohnungen zum Abnehmen oder zu besserer Paarkommunikation bewegen sollten. Belohnungen scheinen im ersten Moment also durchaus zu wirken, langfristig wirken sie jedoch schlechter als andere oder gar keine Motivationsprogramme.

Doch das ist noch nicht alles. Belohnungen verführen die Belohnenden dazu, sich gar nicht erst mit den Gründen für ein Verhalten zu beschäftigen – vielleicht hat das Kind Gründe, unruhig und laut zu sein, vielleicht sind die Aufgaben für den Schüler zu leicht oder die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterin ungünstig. Wenn wir auf Belohnungen zurückgreifen, müssen wir uns mit diesen Fragen vermeintlich nicht herumärgern, und machen es uns dadurch (zu) leicht: Wir überlegen weder, was den anderen hindern könnte zu tun, was wir gerne möchten, noch geben wir uns Mühe, herauszufinden, wie wir ihn für die Aufgabe begeistern könnten.

Zwei Seiten derselben Medaille: Belohnungen verführen die Belohnten dazu, Probleme zu verstecken, sich als kompetent und erfolgreich zu inszenieren, um die Belohnung zu bekommen, obwohl eine produktive Lern- und Arbeitsumgebung eigentlich eine sein sollte, in der Fehler offen zugegeben werden können, in der sich Schüler und Mitarbeiter bereitwillig helfen und um Hilfe bitten können. Belohnungsprogramme verringern die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter neue Lösungswege für Probleme entwickeln oder schlechte Entscheidungen anzweifeln.

<https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/nachrichten/nachrichten-20181023-humor-als-ressource-bei-der-bewaeltigung-von-arbeitsbelastungen.html>

Wirtschaftspsychologie aktuell – Zeitschrift für Personal und Management

23. Oktober 2018

Humor als Ressource bei der Bewältigung von Arbeitsbelastungen

Einer in Deutschland weit verbreiteten Meinung zufolge gehört Humor in die Freizeit und nicht an den Arbeitsplatz. Zu Unrecht, wie jetzt eine Studie von Dr. Daniel Putz und Katharina Breuer von der Rheinischen Fachhochschule Köln zeigt. Katharina Breuer wurde von der Deutschen Gesellschaft für Positiv-Psychologische Forschung dafür mit dem Nachwuchspreis ausgezeichnet.

Was kann eine Führungskraft tun, damit Mitarbeitende Humor funktional einsetzen?

In der Studie wird der Einfluss von selbstaufwertendem und affiliativem (sozialem) Humor von Mitarbeitenden und Führungskräften auf das Stresserleben unter Arbeitsbelastung untersucht. „Nachdem zu Humor als Copingstrategie im Umgang mit Stress bereits mehrfach geforscht, aber selten zwischen Humorarten differenziert wurde, wollten wir die Wirkung unterschiedlicher Humorstile näher betrachten“, so Dr. Daniel Putz. Zudem wurde in früheren Studien der Fokus häufig auf die Mitarbeitenden und ihre Art mit Stress umzugehen gelegt. Daniel Putz und Katharina Breuer interessierte deshalb das Zusammenspiel von Führungskräften und Beschäftigten sowie die Rolle, die unterschiedliche Humorstile dabei spielen können; z.B. die Frage: Was kann eine Führungskraft tun, damit Mitarbeitende Humor funktional einsetzen?

Selbstaufwertender Humor hilft beim Umgang mit Stress

Die erste Hypothese der Forschenden war, dass selbstaufwertender Humor Mitarbeitern beim Umgang mit Stress hilft. Diese Hypothese wurde durch die Studie bestätigt. Mit diesem Humor gelingt es Mitarbeitenden, sich von einer schwierigen Situation zu distanzieren, sie nicht zu ernst zu nehmen und vielleicht mit einem Augenzwinkern zu betrachten. „Führungskräfte, die diesen Humor viel anwenden, haben positive Wirkung auch auf das Team und seinen Umgang mit Stress“, erklärt Daniel Putz. Anders ging es den Forschenden mit ihrer zweiten Hypothese. Sie hatten erwartet, dass sich auch affiliativer Humor gut nutzen ließe, indem Beschäftigte mit Humor Hilfe einwerben und so unterstützt durch ihr Team besser mit Belastungen im Arbeitsalltag umgehen können. Dies hat sich kurzfristig nicht bestätigt. Alle Ergebnisse der Studie beruhen auf beobachteten Zusammenhängen, sie zeigen keine Kausalität. Diese hätte den Längsschnitt und eine Kontrollgruppe vorausgesetzt.

https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/studie-zu-fuehrungsverhalten-warum-schlechte-chefs-ansteckend-sind-und-was-sie-dagegen-tun-koennen/23594808.html



STUDIE ZU FÜHRUNGSVERHALTEN

Warum schlechte Chefs ansteckend sind und was Sie dagegen tun können

Wie der Chef, so der Chef: Führungskräfte führen wie ihre eigenen Vorgesetzten - leider wird auch schlechte Führung „vererbt“, wie eine Studie zeigt.

Eine starke Korrelation lässt sich in der Analyse auch beim Stil der negativen Führung feststellen. Gemeint ist damit ein Führungsstil, der durch lautes und aggressives Verhalten gekennzeichnet ist. Unberechenbarkeit, unüberlegte und impulsive Handlungen legen diejenigen Chefs oft an den Tag, die auf diese Weise auch von ihren eigenen Vorgesetzten geführt werden.

Die Folgen sind nicht unerheblich, wenn der Chef permanent für dicke Luft sorgt: Schlechte Stimmung, die von ihm ausgeht, strahlt direkt auf die Angestellten aus. Hat der Vorturner üble Laune, kann die Belegschaft kaum heiter und motiviert sein. „Führungskräfte sind durch emotionale Ansteckung auch für die Gefühle ihrer Mitarbeiter verantwortlich“, schrieb kürzlich der Sozialpsychologe Nico Rose in seinem Gastbeitrag für unser Businessnetzwerk Leader.In.

„Schlechte Stimmung“, so Rose, „verbreitet sich wie Schnupfen.“ Und dass wiederum weitaus nachdrücklicher als positive Stimmung. Die Stimmung in Organisationen kippt damit also wesentlich leichter nach unten als in die andere Richtung.

„Um Führungskulturen mit negativen Auswirkungen zu verhindern, müssen Vorgesetzte sich und ihren Führungsstil ständig analysieren und hinterfragen“, sagt Walter Jochmann, Geschäftsführer von Kienbaum. „Und das funktioniert am besten durch regelmäßiges Feedback – sowohl vom Vorgesetzten als auch von den eigenen Mitarbeitern.“

<https://www.leadership-insiders.de/management-derailment-wenn-fuehrungskraefte-aus-der-spur-kommen/>

Management-Derailment – Wenn Führungskräfte aus der Spur kommen

Teile der Führungsforschung beschäftigen sich nicht nur mit der strahlenden Seite der Führung, so auch wir. Das plötzliche Entgleisen von sicher auf dem Weg geglaubten Führungskräften ist erklärungsbedürftig. Auch, um prophylaktisch tätig werden zu können. Hier finden Sie ein erstes Fundament für weitere Überlegungen.

Warum entgleisen Führungskräfte?

Wer Derailment – soweit möglich – vermeiden möchte, der muss seine Ursachen kennen. Und diese sind komplex und vielfältig. Ein erste Orientierung könnte dabei eine Befragung von 308 Beratern geben, die zeigte: dass (a) der Rendite-Druck steigt, den Aktionäre und Investoren auf das Management ausüben (Zustimmung: 61%), dass es in Folge dessen (b) einen Trend zu unmoralischerem Verhalten in der deutschen Wirtschaft gibt (Zustimmung: 53%) und dass (c) auch ein zunehmender Realitätsverlust bei Top-Managern zu erkennen ist, der sich v.a. in Überheblichkeit und unangemessenem Verhalten äußert (Zustimmung: 69%).[7] In diesem Zusammenhang stellt die Studie überdies heraus, dass die hochgesteckten (Rendite-)Ziele häufig einfach heruntergebrochen und als Zielvorgaben „nach unten“ weitergereicht werden, ohne zu bedenken, wie (und ob) dies

organisatorisch umgesetzt werden kann. Dieser „Druck von oben“ kann als eine wichtige Erklärung für die Entgleisungen im mittleren und unteren Management (z.B. moralische Entgleisungen im Stile einer betrügerischen Software, aber auch traurige Entgleisungen im Sinne des Burnouts) gewertet werden. Eine Entpflichtung von der auch individuellen Verantwortung zur Gesetzestreue und Gesundheitsfürsorge ist es jedoch nicht.

<https://projektmanagement-plus.de/wertschaetzung-wissenschaftlich-beleuchtet/>



Wertschätzung wissenschaftlich beleuchtet von Martina Baehr | Okt 12, 2018

Wertschätzung im wirtschaftlichen Kontext, das ist ein ambivalentes Thema. Manche glauben, dass hier ein Schlüssel zu einer neuen, menschlicheren Form des Wirtschaftens liegt. Anderen wiederum ist das Thema eher suspekt. Sie verlassen sich lieber auf ihren rationalen Verstand und vermeintlich objektive Fakten als auf solch subjektives, gefühliges Wischiwaschi.

Das ist sehr schade, denn die Wissenschaft kann heute beweisen, dass aufrichtig im Herzen empfundene Wertschätzung weitreichende Auswirkungen auf unser eigenes Wohlbefinden und unsere Beziehungen zu anderen Menschen hat. Und auch in der Wirtschaft geht es ja wesentlich um Beziehungen: Zu den Mitarbeitern, den Kunden, den Kollegen, dem Chef und den Lieferanten und vielen mehr.

Wertschätzung und Auswirkungen im Gehirn: Der amerikanische Forscher Richard Davidson hat mit buddhistischen Mönchen erforscht was bei der Metta-Meditation im Gehirn geschieht. Die Mönche wurden in einen Computertomographen geschoben und praktizierten dort die Wertschätzungsmeditation. Dabei steigerte sich die Aktivität im linken Gyrus frontalis medialis. Das ist eine Region, die mit positiven Emotionen in Verbindung gebracht wird.

Bei dieser Übung kommt das Gehirn in einen Aktivierungszustand, der in der Regel mit einer angenehmen Stimmung und einem erhöhten Wohlbefinden verbunden ist. Mönche, die eine solche Mettapraxis regelmäßig anwenden, sind in der Lage schnell und aktiv einen Zustand des körperlichen Wohlbefindens herzustellen. Selbst in einem so unangenehmen Umfeld wie dem Computertomographen. Ähnliche Ergebnisse erzielt auch Tanja Singer in ihren Forschungen am Max Planck Institut in Leipzig.

Wertschätzung und die Herz-Gehirn-Kommunikation: Das HeartMath Institut in Kalifornien geht noch einen Schritt weiter und schaut sich an, was in der Kommunikation zwischen Herz und Gehirn bei der Empfindung von Wertschätzung geschieht. Der Forscher J. Armour hat in den 90er Jahren herausgefunden, dass das Herz ein eigenes Gehirn mit über 40.000 Nervenzellen besitzt.

Dieses „Herzgehirn“ kann empfinden, sich erinnern und ist in der Lage über das autonome Nervensystem neuronale Signale an das Gehirn zu senden. Dadurch beeinflusst es direkt Bereiche des Gehirns, die für die Empfindung der Emotionen zuständig sind.

Die Forscher vom HeartMath Institut fanden heraus: Die Auswirkung des Gefühls der Wertschätzung im Herzen kann über die Herzratenvariabilität (HRV) sichtbar gemacht werden.

<https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article184296022/Management-Fuehrungskraefte-raus-aus-der-Selbstueberschaetzungsfalle.html>



Führungskräfte, raus aus der Selbstüberschätzungsfalle! - Veröffentlicht am 22.11.2018
Von Anke Houben

Kennen Sie das auch? Ob es um den Zeitaufwand für die Vorbereitung eines Vortrags oder um Ausdauer im Sport geht – wir alle überschätzen unsere eigenen Fähigkeiten. Eigentlich kein Problem – würde dies nicht auch und gerade für Führungskräfte an der Spitze von Unternehmen gelten. Denn die optimistische Verzerrung kommt insbesondere dort vor, wo hohe Risiken eingegangen werden.

In seiner neuesten Studie zeigt Verhaltensökonom Peter Schwarzmann von der LMU München, dass Manager sich aufgrund zu hohen Selbstbewusstseins verkalkulieren. Häufig stehen dann schlagzeilenträchtige Fehleinschätzungen und Namen wie Rupert Stadler oder Thomas Middelhoff im Fokus der Medien. Aber dies sind nur besonders negative Ausschläge in einem Hochfrequenzsystem.

Viel schädlicher, wenn auch nicht so sichtbar, ist die alltägliche Selbstüberschätzung von Managern: die Überschätzung des Erfolgs der Produkteinführung am Markt, die Fehleinschätzung zu marktreifen Innovationen oder die Überschätzung der eigenen Führungsarbeit. Zu ambitionierte Planungen unterjährig nach unten anzupassen ist in vielen Unternehmen die Regel.