

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

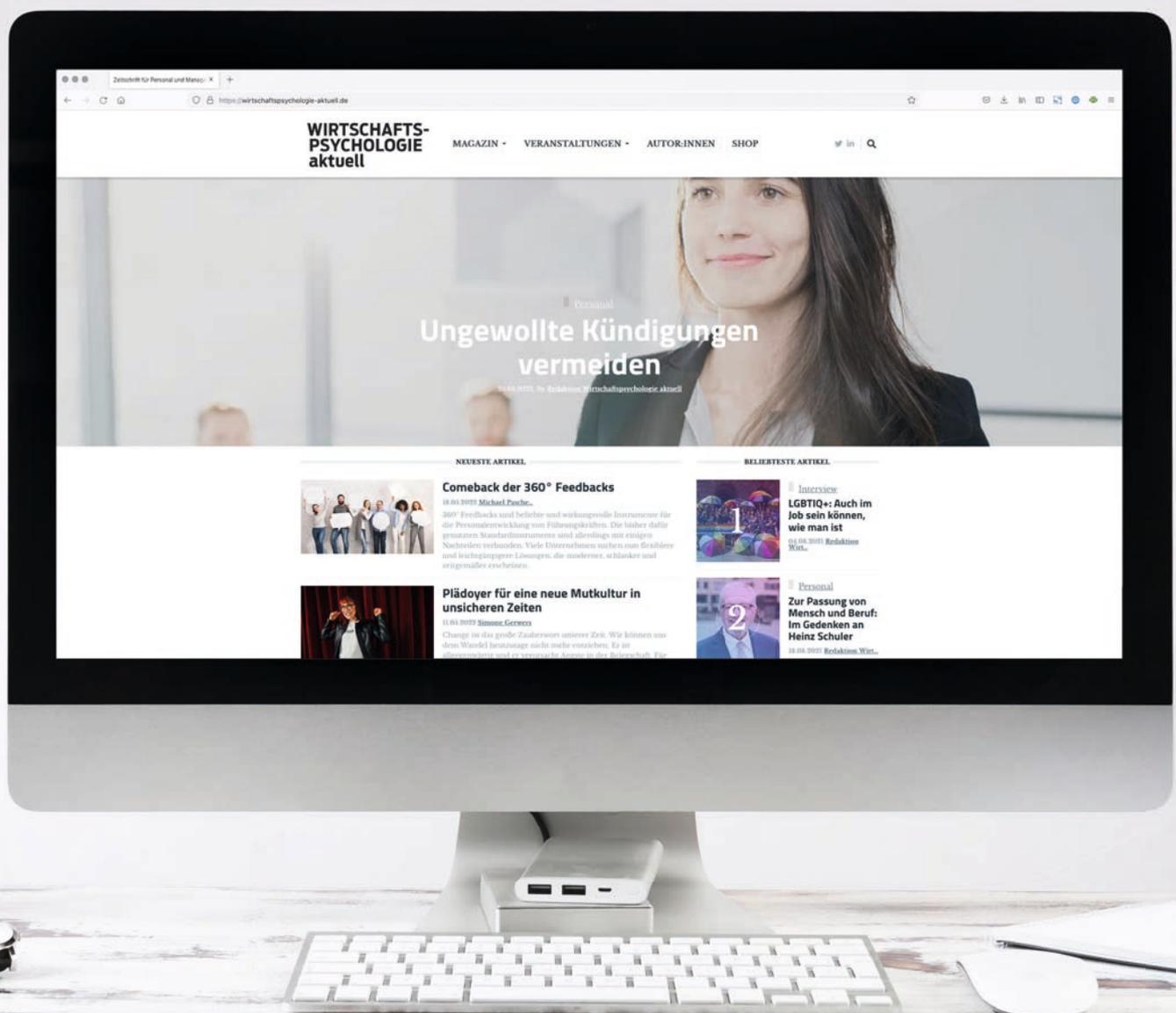
Warum das Feedback von Führungskräften so wichtig ist

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

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



5 Bücher, die mich inspirieren



Hanna Greis

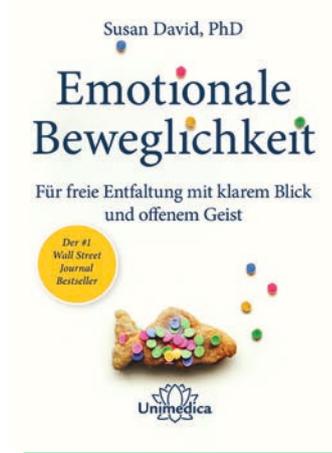
ist Wirtschaftspsychologin und Beraterin für emotionale Kompetenz und Führung. Mit ihrer Beratung Emotional Leadership hat sie es sich zur Aufgabe gemacht, das emotionale Potenzial in Unternehmen zu entfalten, Hochsensibilität als Stärke zu verstehen und Unternehmen in ein neues Zeitalter der Emotionen zu begleiten.

Hier stellt sie Bücher vor, die sie inspirieren.



Lisa Feldman Barrett:
Wie Gefühle entstehen

Intensiv überlegte ich, wie ich meinen Kund:innen den Wert ihrer Emotionen als Interpretationsgrundlage zur Regulierung ihres Wohlbefindens vermitteln kann. Erkenntnisse lieferte mir das Buch „Wie Gefühle entstehen“ (2023) von Lisa Feldman Barrett. Ihre Theorie der konstruierten Emotionen verbindet endlich die Neurowissenschaft und die Entwicklungspsychologie und gibt praktische Einblicke, wie wir unsere Emotionen aktiv beeinflussen können. Denn, so die Kernaussage: Jede Entscheidung, die wir treffen, hängt von unseren bisherigen Erfahrungen ab. So ermutigt uns Barrett zu einer achtsamen Körperwahrnehmung und zur Reflexion unserer Sozialisation und kulturellen Prägung, um die Botschaften unserer Emotionen zu deuten. Nach Ansicht der Autorin sind Emotionen Annahmen, die unser Gehirn trifft, wenn Milliarden von Gehirnzellen zusammenarbeiten und versuchen, aus den bisherigen „Daten“ einen Sinn abzuleiten. Eine inspirierende Lektüre, die dazu anregt, neue Erfahrungen zu kultivieren und uns aktiv mit unseren Emotionen zu beschäftigen.



Susan David:
Emotionale Beweglichkeit

Suche dir ein Hobby, das dich „emotional agil“ hält! Das war meine Erkenntnis nach der Lektüre von Susan Davids 2020 veröffentlichtem Buch. Mein Golfhobby wurde zu einer praktischen Übung in emotionaler Beweglichkeit: Ich distanzieren mich während des Spiels achtsam von den negativ verzerrten Erzählungen meines Gehirns. Ich habe die Illusion des „erzwungenen Optimismus“ aufgegeben und gelernt, negative Emotionen nicht wegzulächeln, sondern ihren Ursprung zu erforschen. Wenn ich schlecht spiele und mein innerer Kritiker schreit: „Wie peinlich! Das kannst du besser“, entgegne ich meinem inneren Kritiker mit Selbstmitgefühl. Ich akzeptiere meine Emotion und verstehe mein wirkliches Bedürfnis dahinter. Dann kann ich die Situation neutral bewerten: ein schlechter Schlag, eine verpasste Chance – ohne Urteil. Erst jetzt habe ich die Kapazität, mit konstruktiven Anpassungen weiterzumachen. Die Techniken aus dem Buch sind natürlich nicht nur auf dem Golfplatz, sondern auch für uns in der Beratungspraxis Gold wert, um gesunde emotionale Reaktionen und positive Veränderungen zu fördern.



Joana Breidenbach & Bettina Rollow:
Die entfaltete Organisation

Erinnern Sie sich noch an die rosarote Brille, mit der Sie ins Berufsleben starteten? Und wie Ihnen irgendwann die Augen aufgingen? Emotionen waren in Unternehmen doch nicht erwünscht. Ich erinnere mich gut. Umso mehr freute ich mich, als ich „Die entfaltete Organisation“ (2022) las. Die Kulturanthropologin Joana Breidenbach und die Organisationsentwicklerin Bettina Rollow nehmen uns darin mit auf ihre emotionalen und sehr weitsichtigen Gedankenreisen der vergangenen Jahre. Sie schließen mit einem eindringlichen Appell: Es braucht die inneren Kompetenzen und die Persönlichkeitsentwicklung jedes Einzelnen, um Organisationen zukunftsfähig zu transformieren. Wer philosophische Fragen so sehr liebt wie ich, wird durch diese spannende Lektüre herausgefordert, nicht nur den Arbeitsalltag, sondern auch unsere gesamte Gesellschaft neu zu denken und vor allem zu fühlen: emotional, bewusst, inklusiv. Dieses Buch lädt dazu ein, den emotionalen Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt aktiv mitzugestalten. Es hat mich motiviert, meine vielleicht doch richtige rosarote Brille wieder aufzusetzen.



Brené Brown:
Dare to lead – Führung wagen

Verletzlichkeit statt Perfektionismus als neue Führungskompetenz? Bevor ich das Buch „Dare to Lead – Führung wagen“ (2023) von Brené Brown las, hatte ich mich oft meinem Perfektionismus hingegeben. Brauns „Warnung“, Perfektionismus lasse uns eng in unserem Denken und Handeln werden, hat mich dazu inspiriert, meine Sicht auf Verletzlichkeit und Führung nachhaltig zu überdenken. Ihre Idee des „Shitty First Draft“ war ein Augenöffner. Mich mutig und achtsam meinen Emotionen zu stellen und diese auch zu kommunizieren, hat nicht nur meine Selbstwahrnehmung, sondern auch meine beruflichen Beziehungen verändert. Belohnt wurde ich mit authentischen Beziehungen und viel mehr Energie. Denn der notwendige Energieaufwand, um die eigene Fassade zu wahren und negative Emotionen zu verdrängen, wird im beruflichen Alltag stark unterschätzt. Lesen Sie in diesem Buch einen inspirierenden Leitfaden für persönliches Wachstum und empathische Selbst- und Fremdführung!



Elaine N. Aron:
Sind Sie hochsensibel?

Bin ich zu empfindlich? Diese Frage hatte ich mir oft gestellt, bis ich auf „Sind Sie hochsensibel?“ (2005) von Elaine N. Aron stieß. Aron, eine Pionierin in der Erforschung von Hochsensibilität, bietet in ihrem Buch nicht nur eine wissenschaftlich fundierte Erklärung dieses Persönlichkeitsmerkmals, sondern auch praktische Werkzeuge für hochsensible Menschen, um ihre Resilienz zu stärken. Besonders erhellend war die Erkenntnis: Ich bin nicht „zu empfindlich“, sondern ich bin hochsensibel und brauche Selbstmitgefühl, um mein Potenzial zu kanalisieren. Dieses Buch ist für mich als Wirtschaftspsychologin zur Basis meiner Arbeit geworden, in der ich Menschen helfe, ihre Hochsensibilität in ein emotionales Business zu verwandeln, und Unternehmen darin unterstütze, das Potenzial ihrer hochsensiblen Mitarbeitenden zu entfalten. Insbesondere im unternehmerischen Kontext halte ich dieses Buch für einen wertvollen psychologischen Input, da es mit vielen Vorurteilen gegen Hochsensibilität aufräumt und konkrete Ansatzpunkte für eine empathische Selbst- und Fremdführung im beruflichen Alltag bietet.

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

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



**Digitales
Heftarchiv
seit 2007
inklusive**



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

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