WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



Selbstverantwortlich lernen und arbeiten

Als Führungskraft kulturelle Vielfalt navigieren /// Mythos: Selbstverantwortlich Lernende /// Covid-19: Beschleuniger des digitalen Wandels in der Personalauswahl?

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

66

Warum es im Team mit dem Teufel zugehen sollte

Svenja Hofert über unverträgliche Personen in Teams.

68

Welche Bücher uns als Wirtschaftspsychologinnen beeinflussen

"Die Wirtschaftspsychologinnen" Melanie Meyer-Tischler und Melanie Faltermaier stellen inspirierende Bücher vor.

72 Vorschau/ Impressum

NEUE GENDER-REGELUNG:

Um der Vielzahl geschlechtlicher Identitäten gerecht zu werden, verwenden wir bei Personenbezeichnungen ab sofort den Genderstern

HR

8

Covid-19: Beschleuniger des digitalen Wandels in der Personalauswahl?

Die Mehrheit deutscher Unternehmen setzt seit 2020 auf E-Recruiting und virtuelles Onboarding. Online durchgeführte Assessment-Center (AC) boomen. Welche Anforderungen und Oualitätsmaßstäbe braucht es dafür?

Organisationsentwicklung

14

Das "Wunder von Thüringen" - Partizipation in den Waldkliniken Eisenberg

Die Waldkliniken Eisenberg (WKE) sind seit der Eröffnung des neuen Bettenhauses im Herbst 2020 in aller Munde. Das in den Medien als "Wunder von Thüringen" hochgelobte Projekt verdankt seinen Erfolg der seit über zehn Jahren aufgebauten und gelebten Einbeziehung aller Mitarbeitenden. Wie dies gelungen ist, beschreibt der Psychologe Knut Hüneke.

Führung

22

Als Führungskraft kulturelle Vielfalt navigieren

Die Internationalisierung der Arbeitswelt hat dazu geführt, dass Teammitglieder aus verschiedenen Ländern kommen, in verschiedenen Ländern gelebt haben und unterschiedliche Erstsprachen sprechen. Müssen Führungskräfte über die kulturellen Hintergründe aller Teammitglieder Bescheid wissen?

Schwerpunkt

Future Skills und Future Learning

Future Skills und Future Learning sind von zentraler Bedeutung für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Die Schlie-Bung bestehender Skill-Gaps wird zum strategischen Imperativ und verlangt eine strategische Ausrichtung des Kompetenzmanagements und Corporate Learning.

28

36

Mythos: Selbstverantwortlich Lernende

Immer schneller lernen, immer schneller verändern. Vor dieser Herausforderung stehen Unternehmen und stellen einen Pool an Lernangeboten zur Verfügung. Die Mitarbeitenden sollen das Gelernte selbstverantwortlich umsetzen, doch der Transfer gelingt selten. Axel Koch bringt mit seiner Transferstärke-Forschung Licht ins Dunkel und zeigt auf, warum Firmen viel Geld verbrennen.

42

Fachkarrieren erfolgreich einführen

Eine gute Alternative zu Führungspositionen sind Fachkarrieren. Doch viele Unternehmen wissen nicht, wie sie sie umsetzen sollen. Wir sprachen mit Regina Bergdolt darüber, was Fachkarrieren ausmacht und wie Unternehmen sie einführen können.

48

Servant Leadership: "Wer bin ich denn noch, wenn ich nicht mehr entscheiden darf?"



Das Thema Selbstorganisation erzeugt Verunsicherung. Doch die Selbstorganisation bietet optimale Voraussetzungen, damit Teams effektiv und effizient zusammenarbeiten können. Dabei ändert sich jedoch auch die Rolle der Führungskraft vom Entscheider hin zum "Servant Leader".

54

Positive Self-Leadership: Wenn der Ton die Musik macht

Positive Self-Leadership ist mehr als nur eine Ergänzung zu den Leadership-Themen und -Methoden. Es ist ein essenzielles Thema für uns alle, nicht nur für Führungskräfte. Eine ausbalancierte Selbstführung hält gesund und macht Spitzenleistungen erst möglich.

60

Der Einfluss von Führungskräften auf die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz

Die Corona-Pandemie hat v. a. Führungskräften viel abverlangt. Es gibt seit Corona mehr Meetings, mehr E-Mails und längere Arbeitstage. Dadurch leidet auch die psychische Gesundheit. Miriam Schneider zeigt, wie Führungskräfte die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz wahren und fördern können.



Eine gute Alternative zu Führungspositionen sind Fachkarrieren. Viele Unternehmen und Organisationen würden auch Fachkarrieren anbieten, wissen aber oft nicht, wie sie es praktisch angehen sollen. Regina Bergdolt, Profi für HR-Projekte, setzt Fachkarrieren in Organisationen um und hat nun das Buch "Fachkarrieren erfolgreich einführen: Entwicklung mit Expertise" veröffentlicht. Wir sprachen mit ihr darüber, was Fachkarrieren ausmacht und wie Unternehmen sie einführen können.

Was ist eigentlich eine Fachkarriere und was unterscheidet sie von der klassischen Führungskarriere?

Die klassische Führungskarriere ist mit disziplinarischer Führungsverantwortung für Mitarbeitende verbunden; Fachkarrieren bieten einen strukturierten Entwicklungsweg über Fachkarrierestufen. Dabei kann laterale Führung, also Führung ohne formelle Führungsrolle, Teil der Aufgaben sein. Eine Variante der Fachkarriere ist die Projektkarriere.

Die Fachkarriere ist spannend, denn sie bietet vielen Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven. Die Mehrheit aller Arbeitnehmenden engagiert sich als Fachkraft; nach einer Erhebung der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2017 sind 1,9 Millionen Beschäftigte in einer Leitungsfunktion tätig, bei insgesamt 44,7 Millionen Erwerbstätigen.

Wie sind Fachkarrieren aufgebaut?

Fachkarrieren basieren auf professionellen Anforderungsprofilen mit entscheidenden Kompetenzen für jede Fachkarrierestufe; die Stufen müssen trennscharf beschrieben sein. Anforderungsprofile dienen dazu, Mitarbeitende und Fachkarrierestufen zu verbinden, und sie sind Basis für die Einstellung neuer Mitarbeitender. Wie viele Fachkarrierestufen man definiert, hängt von der Größe der Organisation und vom Konzept ab.

Strategische Anforderungen sind in Anforderungsprofile der Fachkarrierestufen eingebaut. Dazu
kommen fachliche wie auch persönliche, soziale
und unternehmerische Kompetenzen. Diese sind
entscheidend, denn die meisten Experten und Projektmanager arbeiten mit unterschiedlichen Stakeholdern zusammen. Sie verhandeln, überzeugen,
führen zusammen und leiten Fachgruppen.



Abbildung 1: Darstellung der Fachkarriere (aus Bergdolt, 2021)

Ein konkretes Beispiel für eine Projektkarriere zeigt die Abbildung aus meinem Buch (s. Abb. 1). Der Aufbau berücksichtigt strategische Unternehmensziele, etwa einheitliche Projektmanagementstandards oder Multiprojektmanagement in der Lead-Expert-Stufe, in der die Experten unterschiedlich kritische Projekte parallel leiten. Diese Standards treiben Professionalität und Vergleichbarkeit, was wiederum die Wertschöpfung durch das Projektmanagement erhöht. In der zweiten Fachkarrierestufe erarbeiten die Experten ein Ausbildungscurriculum für Professionals, um Standards im Unternehmen zu verankern.

Warum sind solche alternativen Karrierewege gerade in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten wichtiger geworden?

Wichtig waren sie schon immer, Fakt ist: Die Mehrheit aller Beschäftigten sind Fachkräfte. Dazu wirkt die digitale Ökonomie als Treiber für Fachkarrieren, denn Experten spielen eine zentrale Rolle. Digitale Wertschöpfung erfordert bestens organisierte und automatisiert laufende Prozesse bei konsequenter Kundenorientierung: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. Ein weiterer Einflussfaktor sind agile Arbeitsmethoden als Innovationstreiber.

Beobachtbar ist außerdem eine gewisse Führungsmüdigkeit von Männern und Frauen. In meinem Buch stelle ich eine repräsentative Umfrage vor; sie zeigt, dass immer weniger Menschen in Deutschland Interesse haben, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Welche Vorteile haben Fachkarrieren für Unternehmen?

In der digitalen Wissensgesellschaft bedeutet Expertise Vorteile im Wettbewerb. Expertise kann darüber entscheiden, ob ein Unternehmen einen Auftrag gewinnt. Fachkarrieren unterstützen unternehmensweite Standards und vermeiden Wissensinseln. Und sie fördern die lernende Organisation: Wenn

Experten intern wechseln, verankern sie wertvolles Know-how in anderen Bereichen – unbezahlbar.

Dazu kommt die Wirkung nach außen: Mit Fachkarrieren können Organisationen ihre Arbeitgeberattraktivität steigern, denn nicht viele Arbeitgebende bieten strukturierte Fachkarrieren als wertige Alternative zur Führung. Weiterbildung als Allgemeinplatz lockt auf Karriere-Websites keinen mehr.

Fachkarrieren sind weit mehr, als ein paar Titel zu vergeben; gut gemachte Fachkarrieren sind Mittel und Treiber der Organisationsentwicklung. Sie unterstützen die Strategieentwicklung, weil sie strategische Kompetenzen verankern. Sie helfen, Unternehmen zu verändern, etwa Automation in der Produktion voranzutreiben, Stichwort Mensch-Maschine-Interaktion. Sie wirken auf die Organisationskultur, weil sie Expertisen sichtbar machen und Fachlaufbahnen würdigen, und sie fördern Fachcommunitys über Organisationsbereiche hinweg. Fachkarrieren verhindern persönliches Scheitern in Führungsrollen und sind eine Antwort auf veränderte Bedürfnisse von Fachkräften.

Kann die Fachkarriere als mit der Führungskarriere gleichgestellt angesehen werden?

Das hängt davon ab, welches Ziel man mit der Fachkarriere verfolgt, und welches Fachkarrieremodell eine Organisation wählt.

Im Überblick gibt es drei Modelle: die Expertenlaufbahn, das Spitzenmodell und Breitenmodell. Von Ihren Zielen hängt ab, an welchem Modell Sie sich orientieren: Geht es darum, vielen Mitarbeitenden eine Expertenlaufbahn zu ermöglichen? Dann bietet sich das Breitenmodell an. Beim Spitzenmodell ist die Zahl der Expertenpositionen oft angelehnt an die Zahl der Führungspositionen.

Eine Aufwertung der Experten entsteht auch durch Verantwortung, etwa durch den Zugang zu Entscheidungsgremien bis zur Geschäftsführungsebene. In einigen Modellen können ausgewiesene Senior-Experten bei strategischen Entscheidungen ein Veto einlegen, wenn eine Entscheidung aus Sicht ihrer Expertise für das Unternehmen schädlich wäre. Gut gemachte Fachkarrieren bieten Spezialisten die Möglichkeit, mit ihrem Kompetenzpaket auch gegenüber Führungspositionen zu punkten.

Welche Vorteile bringt eine Fachkarriere für Arbeitnehmende?

Noch immer ist es ein Klassiker: Der beste Experte soll Führungskraft werden. Doch nicht für jeden ist Führung das Richtige. Ungeeignete Führungskräfte entfalten eine ungute Wirkung – People join companies, but they leave managers. Das Angebot der Fachkarriere macht es Experten leicht, das zu tun, was sie am besten können: sich mit ihrer Expertise für die Organisation stark zu machen.

Dazu kommt: Oft sind höhere Vergütung oder Zusatzleistungen nur über Personalverantwortung zu haben. Das ist nicht mehr zeitgemäß, denn spezialisierte Experten tragen nachweislich zur Wertschöpfung bei und haben damit eine höhere Vergütung "verdient".

Für wen bzw. welche Funktionen und Bereiche bietet sich eine Fachkarriere an?

Die Erfahrung zeigt, dass die Fachkarriere grundsätzlich für sehr viele Funktionen im Unternehmen geeignet ist. Ich kenne Fachkarrieren für IT-Berufe, Produktmanager, Finanzexperten und für Experten in Forschung und Entwicklung. Fachkarrieren für den Vertrieb klingen überraschend, doch sie sind echte Wertschöpfungshebel. Ein Beispiel: Senior-Vertriebsexperten für komplexe Produkte begleiten die vollständige Abwicklung eines Auftrags. Ziel ist, für Schlüsselkunden eine durchgängig optimale Customer Experience zu sichern. Im Einzelhandel bilden viele Unternehmen Fachberater aus. Eine ausgezeichnete Beratung im Damen- oder Herren-

modehaus ist kein Zufall, sondern Ergebnis sorgfältiger Personalentwicklung.

Projektkarrieren kann man als weiteren Weg sehen, sie sind ähnlich aufgebaut wie Fachkarrieren. Ein spannender Bereich sind Fachkarrieren für agile Rollen, für Product Owner, Entwickler und Scrum Master, die die agile Community aktiv diskutiert. In meinem Buch zeige ich verschiedene Pfade für agile Rollen auf, basierend auf unterschiedlichen Entwicklungswegen. Weiterhin ist es oft sinnvoll, Fachkarrierepfade verschiedener Bereiche um agile Kompetenzen zu erweitern.

Ist man als Arbeitnehmender durch eine Fachkarriere nicht sehr an ein bestimmtes Unternehmen gebunden?

Eher das Gegenteil ist der Fall, denn jeder Fachkarrierestufe liegt ein klares Anforderungsprofil zugrunde. Bei einem Wechsel können Arbeitnehmende ihren neuen Arbeitgebenden aufzeigen, wo sie mit ihrer Expertise stehen und wie sie sich entwickelt haben. So schärfen sie ihr Profil zum Arbeitsmarkt hin. Bieten die neuen Arbeitgebenden auch Fachkarrieren an? Dann können die neuen Mitarbeitenden nicht nur an die passende Karrierestufe andocken, sondern mit den neuen Arbeitgebenden auch über die nächsten Entwicklungsschritte sprechen.

Wie können Unternehmen Mitarbeitende bei der Entscheidung zwischen einer Fach- und einer Führungskarriere unterstützen?

Viele Fachkräfte stellen sich die Frage, welche Entwicklung zu ihnen passt. Dabei geht es um persönliche Präferenzen und Eignung. Organisationen tun gut daran, Mitarbeitende bei der Entscheidung zu unterstützen. Hilfreich ist eine realistische Auseinandersetzung mit der Führungspraxis.

Fredmund Malik hat in seinem Standardwerk "Führen Leisten Leben" die Aufgaben wirksamer Führung auf Basis einer umfassenden Studie definiert: für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren und Menschen entwickeln und fördern. Für Menschen, die sich für eine Führungsposition entscheiden, werden diese Aufgaben mehr Zeit und Raum einnehmen. Fachaufgaben treten in den Hintergrund. Führungskräfte beschäftigen sich in der Regel mehr mit Prozessen, Reports, Entscheidungen und ihren Mitarbeitenden, als Fachthemen in der Tiefe zu verfolgen. Führungskräfte sind auch immer "Übersetzer" zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen; das bedeutet mehr Kommunikationsarbeit. Das ist nicht negativ, es sollte nur klar sein.

Führungsentscheidungen können schwierig sein, etwa im Fall der Trennung von Mitarbeitern. Realistischerweise muss man auch sagen: Die Freiheitsgrade in Führungspositionen sind oft geringer, als man denken mag – besonders im mittleren Management, wie der Begriff "Sandwichposition" nahelegt.

Eine mögliche Entscheidungshilfe sind die Karriereanker von Edgar Schein. Die acht Karriereanker zeigen Präferenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person. Meiner Erfahrung nach passen Fachkarrieren zu Mitarbeitern mit großem inhaltlichem Interesse oder Know-how, die oft eine Präferenz für den funktional-technischen Karriereanker zeigen. Ähnliches gilt oft für kreativitätsorientierte Mitarbeiter, etwa in technischen oder grafischen Berufsfeldern. Kreativität setzt eine intensive Beschäftigung mit Themen, Ideen, Lösungen voraus. Das braucht Freiraum, den viele in einer Expertenlaufbahn finden.

Was sollten Unternehmen bei der Einführung von Fachkarrieren berücksichtigen?

Ohne System läuft es meist nicht gut in Sachen Fachkarriere. Es ist schon fast ein Klassiker: Ich

Was brauchen Sie zum guten Start?

- Systematik: Definieren Sie klar verständliche Ziele und einen Projektplan mit Meilensteinen – auch HR kann Projektmanagement. Hilfreich ist ein Machtpromotor in der Organisation.
- Eine Landkarte der Interessen: Wie stehen Führungskräfte, besonders die Geschäftsleitung, zu dem Thema? Gibt es Ereignisse von außen, die Fachkarrieren begünstigen?
- Überblick im Thema: Entscheiden Sie konzeptionelle Fragen wie das Fachkarrieremodell, das Vorgehen, die Einbindung der Beteiligten.
- Zukunftsfähigkeit: Verbinden Sie die Einführung der Fachkarrieren mit der Entwicklung strategischer Kompetenzen.
- Konsistenz: Stimmen Sie HR- und Führungsinstrumente mit Fachkarrieren ab.
- Gezieltes Know-how: Holen Sie sich bei Bedarf Experten ins Projekt, anstatt lange an gefühlt zähen Punkten zu verbleiben.
- Das Miteinander: Arbeiten Sie eng mit Ihren Stakeholdern zusammen: mit denen, die mitmachen wollen, aber auch mit Skeptikern, mit Führungskräften, Niederlassungen und Mitarbeitern verschiedener Bereiche.
- Bleiben Sie bei Ihren Zielen, aber flexibel in der Einführung. Erläutern Sie beharrlich und konkret, was Fachkarrieren für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften bringen.

bekomme die Anfrage aus einem Unternehmen, ob ich es unterstützen könne. Es sei bereits eine große Exceltabelle mit Anforderungen für Fachkarrierestufen erstellt, die man in Arbeitsgruppen befüllt habe, weil man es dem Unternehmen so geraten hat. Ob ich die umfangreichen Tabellen mit Fähigkeiten, Skills, Fachthemen und Kompetenzen ein wenig ordnen und zusammenfassen könnte?

Mein Rat: Starten Sie so nicht. Der Fokus gehört an den Anfang. Nicht wenige Projekte scheitern an diesem Punkt.

Viele Unternehmen beschäftigen sich schon mit dem Thema "Fachkarriere", doch die konsequente Umsetzung fehlt noch bei vielen. Woran liegt das? Welche Vorbehalte existieren hinsichtlich der Förderung von Fachkarrieren?

Vorbehalte nehme ich weniger wahr, eher großen Informationsbedarf und viele Fragen: Wie packen wir es gleich richtig an? Gibt es eine Checkliste? Das ist nachvollziehbar, denn die Fachkarriere ist ein Querschnittsprojekt, das andere Themen

berührt: Anforderungsmanagement, Besetzungen, Führung, Vergütung. Die Projektbeteiligten brauchen Orientierung im Prozess.

Ich möchte alle Organisationen, Mittelständler, Konzerne und die öffentliche Hand ausdrücklich ermutigen, Fachkarrieren voranzubringen. Sie bieten Vorteile, die nicht leicht zu kopieren sind.

Das Interview führte Eva Elena Kaiser.

WIR SPRACHEN MIT:



Regina Bergdolt

Studium Wirtschaftspsychologie, Statistik und Human Resource Management in Deutschland und Großbritannien. Expertin für Kompetenzmanagement, Fachkarrieren und Digital HR, Mannheim bergdolt@unternehmen-im-wachstum.de



Sektion Wirtschaftspsychologie





Die "Wirtschaftspsychologie aktuell" regelmäßig lesen? Werden Sie Mitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.!

Dies sind nur einige der Vorteile, von denen Sie als Mitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V. profitieren:

- Als Mitglied erhalten Sie viermal im Jahr kostenlos unsere Fachzeitschrift "Wirtschaftspsychologie aktuell" inklusive App (Wert: 79,80 €), die fundiert und kompetent über praxisrelevante Themen informiert.
- Per Newsletter, Vorstandsblog und auf unserer Homepage werden Sie über aktuelle Themen und Veranstaltungen auf dem Laufenden gehalten.
- In der "Expertendatenbank Wirtschaftspsychologie" können Sie sich mit Ihren Angeboten am Markt positionieren.
- Als Mitglied erhalten beim "Kongress für Wirtschaftspsychologie", bei unseren Fachtagungen und bei den Fort- und Weiterbildungen der Deutschen Psychologen Akademie (DPA) attraktive Sonderkonditionen.

WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

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

Dann ist das Schnupper-Abo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!

PSYCHOL

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.





Bestellen Sie gleich hier ihr Schnupper-Abo