




„Beschäftigte first“ für unternehmerische Fitness

Acht Trends, die sich auf
individuellen Fortschritt und
kollektiven Erfolg auswirken





Schon immer mussten sich Unternehmen anpassen und transformieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Doch in einer zunehmend digitalen Wirtschaft muss unsere Nutzung von Technologie mit sich ändernden Verhaltensweisen und Demografien in der Belegschaft in Einklang gebracht werden.

Für eine erfolgreiche Transformation sind Führungskräfte ebenso verantwortlich wie Personaler.

In diesem Bericht werden einige der wichtigsten Herausforderungen beleuchtet, denen Unternehmen sich in puncto Beschäftigte gegenübersehen. Anhand von Beispielen aus der Wirtschaft, Forschungsergebnissen und psychologischen Erkenntnissen lenken wir Ihren künftigen Erfolg, indem wir Ihnen helfen, Ihre Beschäftigten an die erste Stelle zu setzen.

INHALT

Diversität in die Tat umsetzen	4
Von der Mehrgenerationenbelegschaft profitieren	8
Für die „Always-on“-Kultur optimieren	12
Wohlbefinden fördern – Mitarbeiter (ein)binden	16
Werden personelle Ressourcen durch digitale ersetzt?	20
So entwickelt sich die Form von Teams	24
Erwartungen und Ansprüche an heutige Führungskräfte	28
Die Richtigen finden	32

Diversität in die Tat umsetzen

Trotz der Bemühungen von Regierungen und Unternehmen auf der ganzen Welt sinkt die Diversität am Arbeitsplatz. So stellte zum Beispiel das Weltwirtschaftsforum 2017 fest, dass die Ungleichheit der Geschlechterverteilung am Arbeitsplatz zugenommen hatte.¹ Das Geschlecht ist nur eine Messgröße für Diversität. In diesem Abschnitt geht es darum, was Diversität bedeutet, warum sie wichtig ist, warum Fortschritte schwierig sein können und was Führungskräfte tun können, um Diversität in die Tat umzusetzen.

Warum ist Diversität am Arbeitsplatz wichtig?

Diversität bezieht sich auf das, worin wir uns voneinander unterscheiden. Wenn wir einsehen, dass jeder Mensch einzigartig ist, wenn wir individuelle Unterschiede erkennen und sie konstruktiv nutzen, unterstützen wir Diversität. Obgleich bei Diversität meist Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit im Vordergrund stehen, betrifft sie auch Unterschiede bei Persönlichkeitstyp, Religion, sozioökonomischem Hintergrund, Altersgruppe, Fähigkeiten, Staatsangehörigkeit, sexueller Identität und Neurodiversität. Neurodiversität beginnt Einzug ins Vokabular von Personalern zu halten, die dadurch Menschen mit Störungen wie Autismus, Dyslexie und dem Asperger-Syndrom klassifizieren können.²

Jeder Mensch ist einzigartig, und wenn wir individuelle Unterschiede erkennen und sie konstruktiv nutzen, unterstützen wir Diversität.

Diversität und Wettbewerbsvorteile

Zahlreiche Studien haben die Relevanz der Verbindung zwischen Diversität und Wirtschaftsleistung auf nationaler und organisatorischer Ebene bestätigt. In

einer aktuellen McKinsey-Studie³ wurden Inklusion und Diversität als Quelle für Wettbewerbsvorteile sowie Schlüsselfaktoren für Wachstum identifiziert.

Die Ergebnisse dieser Studien waren bemerkenswert. So war es bei Unternehmen, deren Führungsteams sich bei der Geschlechterdiversität im oberen Viertel befanden, um 21 Prozent wahrscheinlicher, dass ihre Rentabilität über dem Durchschnitt und ihre Wertschöpfung höher lag als bei Unternehmen im unteren Viertel.

Bei ethnischer und kultureller Diversität lag die Wahrscheinlichkeit für überdurchschnittliche Rentabilität bei 33 Prozent. Was einzelne Nationen anbelangt, berichtete das Weltwirtschaftsforum, dass wirtschaftliche Geschlechterparität für das BIP des Vereinigten Königreichs zusätzliche 250 Milliarden US-Dollar ausmachen könnte, für das BIP der USA 1.750 Milliarden US-Dollar und für das BIP von China 2,5 Billionen US-Dollar.⁴

Das Weltwirtschaftsforum ermittelt die Fortschritte von 144 Ländern beim Schließen der Geschlechterkluft. Dabei werden vier Dimensionen berücksichtigt: wirtschaftliche Teilhabe und Chancen, Bildungsstand, Gesundheit und Sterblichkeit sowie politisches Empowerment.



Die 10 führenden Länder sowie ausgewählte weitere sind:

Die McKinsey-Studie hat gezeigt, dass Unternehmen mit stärkerer Diversität in der Belegschaft Spitzenkräfte gewinnen und ihre Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und Entscheidungsfindung verbessern können.⁵ Unsere eigenen Forschungen haben ergeben, dass eher unternehmerisch geprägte Organisationen ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis aufweisen und für Frauen attraktiver sind.⁶ Unserer Erfahrung nach sind weitere wesentliche Faktoren: mehr Zusammenarbeit, Innovation und Kreativität sowie eine effektivere Dynamik in der Zusammenarbeit als Team.

Angesichts der Forschungslage überrascht es nicht, dass Führungskräfte die Bedeutung von Diversität erkennen. Im Global CEO Survey 2018 von PricewaterhouseCoopers (PwC)⁷ gaben 77 Prozent der CEOs an, dass sie bereits eine Diversitäts- und Inklusionsstrategie verfolgen, oder planen, binnen 12 Monaten eine solche einzuführen.

Dennoch herrscht weiterhin viel Ungleichheit. Nimmt man das Beispiel Geschlecht, so stellen wir fest, dass:

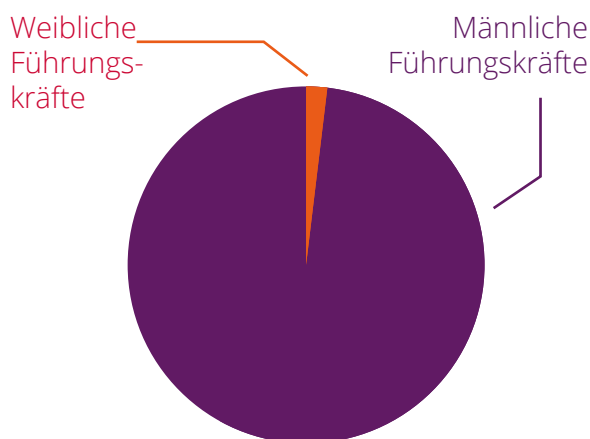
- Frauen weltweit zwar 60 Prozent der Hochschulabsolventen, aber nur 3 Prozent der Führungskräfte ausmachen;
- es 2016 in FTSE-100-Unternehmen im Vereinigten Königreich weniger weibliche CEOs (insgesamt 6) gab als CEOs, die David (8) oder Steve bzw. Stephen (7) hießen;
- männliche CEOs wahrscheinlich im Durchschnitt 77 Prozent mehr verdienen als weibliche CEOs.⁸

Durch eigene Forschung haben wir herausgefunden, dass Frauen auf höheren Unternehmensebenen deutlich unterrepräsentiert und auf niedrigeren Ebenen überrepräsentiert sind. Personen auf der Topebene waren mit 2,5-mal höherer Wahrscheinlichkeit männlich.⁹

Vielen Unternehmen ist heute klar, dass sie ein Diversitätsproblem haben. In einem Blogbeitrag von 2014 mit dem Titel *Getting to work on diversity at Google*¹⁰ hat Googles damaliger Senior Vice President of People Operations verraten, dass 70 Prozent der Belegschaft bei Google männlich und 61 Prozent weiß waren.

Im Technologiebereich waren 34 Prozent asiatisch-amerikanisch, 17 Prozent weiblich, 2 Prozent lateinamerikanisch und 2 Prozent afroamerikanisch. Googles Offenheit wurde begrüßt, da sie dem Unternehmen eine Verantwortung für die Verbesserung dieser Zahlen abverlangte. Als umgekehrt die BBC gezwungen war, einen signifikanten Gender Pay Gap offenzulegen, gab es einen öffentlichen Aufschrei¹¹, zum Teil wegen eines gefühlten Mangels an Transparenz.

Hochschulabsolventen, die Führungskräfte werden



Führungskräfte gestalten und vermitteln Kultur wirksamer als formulierte Visionen und Leitbilder.



Würde man erwarten, dass die Geheimhaltung von Gehältern die Leistung von Beschäftigten beeinträchtigt? Vielleicht nicht, doch Studien haben gezeigt, dass sie Leistung, Motivation und Einsatz von Beschäftigten verringern kann.¹² Warum? Wenn genaue Gehaltsinformationen fehlen, neigen Beschäftigte dazu, zu spekulieren und zu überschätzen, was andere verdienen. Das macht sie unzufriedener, als wenn sie von Anfang an genaue Gehaltsinformationen gehabt hätten.

Fortschritte erzielen

Um in diesem Bereich Fortschritte zu erzielen, müssen politische Entscheidungsträger in der Regierung, im Bildungswesen und in der Industrie ihre Bemühungen koordinieren. Zum Beispiel werden Unternehmen im Vereinigten Königreich durch neue Rechtsvorschriften gezwungen, Gender Pay Gaps offenzulegen¹³, und laut Weltwirtschaftsforum ist einer der wichtigsten Fortschrittsbereiche die Schließung der beruflichen Geschlechterkluft. In seinem Global Gender Gap Report hat das Weltwirtschaftsforum festgestellt, dass Männer in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Pflege unterrepräsentiert sind, während Frauen im Ingenieurwesen, in der Fertigung und im Bauwesen sowie in der Informations- und Kommunikationstechnologie stark unterrepräsentiert sind. Talentpools sind durch solche Schieflagen deutlich beeinträchtigt.

Unternehmen verbinden Diversitätsinitiativen oft mit Inklusions- und Zusammenarbeitsinitiativen, was sehr sinnvoll ist. Diversität umfasst all das, worin wir uns voneinander unterscheiden. Inklusion und Zusammenarbeit beziehen sich darauf, wie wir diese Unterschiede bewerten und aktiv mit ihnen arbeiten.

Der zusätzliche Schwerpunkt auf Inklusion und Zusammenarbeit signalisiert, dass das Unternehmen von Diversität profitieren und ein Umfeld schaffen möchte, das Eigenarten anerkennt, Zugehörigkeit fördert und gemeinschaftliches Arbeiten und Teamarbeit unterstützt. Bei Diversität geht es nicht nur darum, den Anteil an unterrepräsentierten Gruppen im Unternehmen zu erhöhen. Es geht darum, Verschiedenheit anzuerkennen und zu begünstigen – zum Beispiel die Vielfalt der Persönlichkeitstypen. Und wenn wir unterschiedliche Persönlichkeitstypen berücksichtigen, beeinflusst das auch unsere Entscheidungsfindung.

Diversität und Entscheidungsfindung

Bei unseren Untersuchungen¹⁴ haben wir uns die Entscheidungsfindung angesehen: Trifft eine Person Entscheidungen lieber anhand von Objektivität, Logik und unpersönlichen Kriterien? Oder bevorzugt sie eine wertorientierte Herangehensweise, bei der die persönlichen Umstände der beteiligten Personen mit einfließen? (Im MBTI-Vokabular wird die erste Präferenz „Denken“, die zweite „Fühlen“ genannt.)

Übereinstimmend mit aktueller Forschung haben wir herausgefunden, dass bei Frauen eine Präferenz für die wertorientierte Herangehensweise Fühlen wahrscheinlicher ist.

Wirklich auffällig waren die Ergebnisse jedoch im Hinblick auf die Interaktion zwischen betrieblicher Ebene, Geschlecht und Entscheidungsfindungsstil. Bei Männern gab es hinsichtlich einer Präferenz für Fühlen keine großen Unterschiede zwischen den Ebenen. Bei Frauen sank bei zunehmender Höhe der betrieblichen Ebene die Präferenz für Fühlen. Der Anteil bewegte sich zwischen 46 Prozent auf der Beschäftigtenebene und 30 Prozent auf der Topebene.

Das weist auf zweierlei Dinge hin. Erstens kann es für Frauen mit einer Präferenz für Fühlen schwieriger sein, befördert zu werden, während es bei Männern keinen Unterschied macht – bei ihnen ist es auch so wahrscheinlicher, dass sie eine höhere Ebene erreichen. Zweitens ist in Unternehmen mit Frauen auf höheren Ebenen die Herangehensweise Fühlen bei der Entscheidungsfindung wahrscheinlich unterrepräsentiert. Das könnte ein Problem sein, da es zahlreiche Belege dafür gibt, dass sie zu einem sehr effektiven Führungsstil beitragen kann¹⁵, vor allem wenn es um die Gestaltung der Unternehmenskultur geht.

Ein tiefgreifendes Verständnis von Unternehmenskultur und davon, wie sie mit einzelnen Beschäftigten im Zusammenhang steht, ist entscheidend, um im Bereich Diversität Fortschritte zu erzielen. Führungskräfte sind hierbei besonders wichtig, da sie den größten Einfluss bei der Gestaltung und Vermittlung der „echten“ Kultur haben (informell, wahrgenommen, verstanden). Diese entspricht nicht unbedingt der „idealen“ Kultur (formal, festgeschrieben).

Führungskräfte gestalten und vermitteln Kultur wirksamer als formulierte Visionen und Leitbilder. Beschäftigte wissen, was wirklich gemessen und belohnt wird. Sie wissen, wie Führungskräfte bei wichtigen Ereignissen reagieren, wozu sie Feedback geben und was sie anerkennen, für wen sie Coach und Mentor sind und welche Kriterien sie für Auswahl, Entwicklung und Beförderung anlegen.

Vorbilder sind ebenfalls von Bedeutung, da Personen, die einer unterrepräsentierten Kategorie angehören, länger brauchen können oder es nicht schaffen, sich in eine Unternehmenskultur einzufügen.

Ein tiefgreifendes Verständnis von Unternehmenskultur und davon, wie sie mit einzelnen Beschäftigten im Zusammenhang steht, ist entscheidend, um bei Diversität Fortschritte zu erzielen.

Ginni Rometty, CEO von IBM, erzählt, dass sie zu Beginn ihrer Karriere immer sagte: „Bitte verweisen Sie nie extra darauf, dass ich eine Frau bin.“ Dennoch war ihr klar, dass Menschen Vorbilder brauchen, und das muss berücksichtigt werden. Ebenso von Bedeutung ist, was Rometty von ihrer Mutter gelernt hat, nämlich niemals andere definieren zu lassen, wer man ist. „Nur Sie definieren, wer Sie sind.“¹⁶

Bestätigungsfehler überwinden

Wir müssen uns über unsere eigenen Vorurteile klar werden. Jeder Mensch ist anfällig für Voreingenommenheit. Es ist wahrscheinlicher, dass wir Menschen bevorzugen, die uns ähnlich sind, dass wir Menschen als gänzlich gut oder gänzlich schlecht betrachten und dass wir andere schnell anhand weniger Informationen beurteilen. Anschließend suchen wir nach Belegen für unser Urteil, selbst wenn es falsch war. Diese Eigenschaft, die als „Bestätigungsfehler“ bezeichnet wird, lässt sich am Phänomen der „gläsernen Klippe“¹⁷ beobachten: hierbei werden Frauen und Angehörige von Minderheiten eher zu CEOs ernannt, wenn das Unternehmen in der Krise steckt. Wenn sich dann nichts bessert, werden sie zum Sündenbock und es „bestätigt sich“ das existierende Vorurteil, dass Frauen generell schlechte Führungskräfte sind.

Methoden wie der Implizite Assoziationstest können Menschen helfen, sich ihre Vorurteile bewusster zu machen.¹⁸ Ganz allgemein können Persönlichkeitsfragebögen sehr hilfreich sein. Wenn Menschen ihre eigene Persönlichkeit verstehen, die Unterschiede zu anderen erkennen und sie auf konstruktive Weise nutzen, können sie Voreingenommenheit hinter sich lassen und effektive Arbeitsbeziehungen entwickeln.

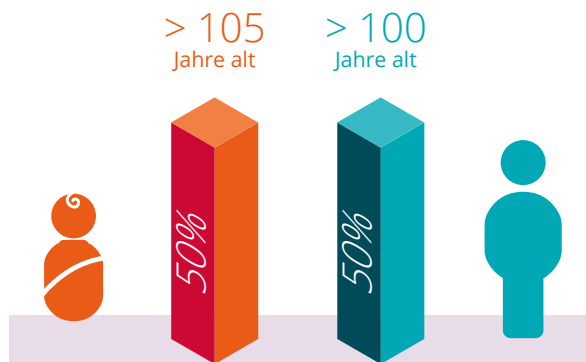
Im Zeitalter von #metoo können Organisationen Diversität nicht ignorieren. Monokulturelle Unternehmen, die über nur einen Standpunkt und kaum Ansätze zur Problemlösung verfügen, fehlt die Agilität, um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts standzuhalten.

- 1 Global Gender Gap Report 2017. World Economic Forum.
- 2 Thinking differently has made us winners at work. People Management, CIPD. Februar 2018.
- 3 Delivering through diversity. McKinsey & Company. Januar 2018.
- 4 Global Gender Gap Report 2017. Ebd.
- 5 Delivering through diversity. Ebd.
- 6 Type and entrepreneurship: A research study from OPP. OPP Ltd, März 2017.
- 7 21st CEO Survey: The Anxious Optimist in the Corner Office. PWC, 2018.
- 8 Executive pay: Review of FTSE 100 executive pay packages. CIPD, August 2017.
- 9 Decisions, decisions? The implications of gender differences in decision-making style and self-confidence. Assessment and Development Matters, 9 (2), Sommer 2017.
- 10 As reported in: Google admits it has a diversity problem. The Washington Post. 29. Mai 2014.
- 11 Timeline: How the BBC gender pay story has unfolded. BBC News, 1. Februar 2018.
- 12 Signaling in Secret: Pay for Performance and the Incentive and Sorting Effects of Pay Secrecy. Elena Belogolovsky und Peter A. Bamberger. Academy of Management Journal, 57 (6), Dezember 2014.
- 13 Firms failing to report pay gap in 'last chance saloon'. BBC News, 25. März 2018.
- 14 Decisions, decisions? The implications of gender differences in decision-making style and self-confidence. Assessment and Development Matters, 9 (2), Sommer 2017.
- 15 Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. und van Engen, M. L. Psychological Bulletin, 2003, 129 (4), S. 569–591.
- 16 Interview mit Bloomberg Businessweek, 25. September 2017.
- 17 The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. Michelle K. Ryan und S. Alexander Haslam. The Academy of Management Review, Vol. 32, No. 2 (April 2007), S. 549–572.
- 18 Everyone is biased: Harvard professor's work reveals we barely know our own minds. Carolyn Y. Johnson. 5. Februar 2013. Boston.com.

Von der Mehrgenerationenbelegschaft profitieren

Immer mehr Menschen arbeiten länger. Damit ist nicht die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit gemeint, obwohl das vielleicht auch stimmt. Es geht um die Lebensarbeitszeit. Die Menschen werden älter und sind gesundheitsbewusster als vorherige Generationen, was gut ist. Die Menschen sind gesund genug, um länger arbeiten zu können, doch die Kehrseite ist, dass sie auch länger arbeiten müssen. Pensionsfonds schrumpfen gemeinhin oder verlieren an Stabilität, weshalb das Renteneintrittsalter steigt.

Unterdessen strömen weiter junge Menschen auf den Arbeitsmarkt. Das bedeutet, wir haben eine Mehrgenerationenbelegschaft, deren Zusammensetzung gänzlich neu ist. Wussten Sie, dass ein Kind, das heute in der westlichen Gesellschaft geboren wird, eine 50-prozentige Chance hat, 105 Jahre alt zu werden? Oder dass Zwanzigjährige eine 50-prozentige Chance haben, über 100 zu werden?



Was bedeutet das für Unternehmen? Angesichts einer solch umfangreichen Mischung aus Erfahrungen, Standpunkten und Energie, aus der Unternehmen schöpfen können, sollten sie in der Lage sein, diese Ressourcen für hervorragende Ergebnisse einzusetzen. Dazu müssen sie jedoch zweierlei Dinge tun:

1. gewährleisten, dass unterschiedliche Generationen mit unterschiedlichen Werten und Herangehensweisen produktiv zusammenarbeiten können;
2. jedem Einzelnen dabei helfen, sich während seines verlängerten Arbeitslebens zu entwickeln und zu wachsen.

Der Aufstieg der Millennials

Es wird viel über Generationsunterschiede diskutiert. In der Regel geht es dabei um drei Generationen:

- **Babyboomer** (Geburtsjahrgänge von Anfang/Mitte der 1940er bis Anfang/Mitte der 1960er)
- **Generation X** (Geburtsjahrgänge von Mitte der 1960er bis Anfang der 1980er)
- **Generation Y** (Millennials, Geburtsjahrgänge zwischen Anfang der 1980er und Mitte der 1990er)

Die große Neuigkeit ist, dass Generation X in den USA nicht mehr den Großteil der Beschäftigten ausmacht, sondern die Millennials, und das ist eine folgenschwere Veränderung.

Der große Unterschied bei Millennials hatte nichts mit ihrer Einstellung oder ihrem Verhalten zu tun, sondern damit, dass sie die ersten Digital Natives sind, die auf den Arbeitsmarkt strömen.

Generation Y (zwischen 1982 und 2000 geboren) hat Generation X 2015 auf dem US-Arbeitsmarkt überholt und repräsentiert einen von drei Beschäf-



tigten (knapp vor Generation X), während der Anteil der Babyboomer 29 Prozent beträgt. In vielen anderen entwickelten Ländern liegt der Anteil der Millennials heute bei mindestens 25 Prozent. Und Generation Z (Post-Millennials, nach 2000 geboren) beginnt ihrerseits, auf den Arbeitsmarkt zu strömen.

Der Management-Mythos

Millennials werden als eine Gruppe dargestellt, die für Unternehmen schwer zu motivieren und zu managen ist – aber stimmt das wirklich?

In ihrem Artikel „Five Millennial Myths“¹ schreibt Jennifer Deal vom Center for Creative Leadership (CCL), dass „Stereotype von Millennials am Arbeitsplatz bestenfalls widersprüchlich und schlimmstenfalls destruktiv sind“. Ebenso ergab die Mehrgenerationenstudie, die IBM unter Beschäftigten in 12 Ländern durchführte, dass Millennials sich nicht stark von ihren älteren Kollegen unterscheiden.²

Im Rahmen dieser Forschungsinitiativen wurden verschiedene Annahmen und Stereotypen über Millennials untersucht. Annahmen sind, dass Millennials:

- Nicht gesagt bekommen wollen, was sie zu tun haben;
- Betriebliche Loyalität fehlt;
- Nicht an Arbeit interessiert sind;
- Ständig Bestätigung brauchen;
- Mehr durch freiwillige Sozialleistungen und höhere Gehälter motiviert sind;
- Andere Karriereziele und Erwartungen haben usw.

All diese Annahmen konnten widerlegt werden. Etwaige Unterschiede waren geringfügig, manche sprachen sogar für Millennials.

Dass „Millennials sich eine bessere Work-Life-Balance wünschen“, wurde durch die CCL-Studie bestätigt, aber selbst das wich kaum von den Wünschen der Generation X ab und war wahrscheinlich mehr auf die Lebensphase als auf den Generationenwechsel zurückzuführen. Und in der IBM-Studie hatte der große Unterschied bei Millennials nichts mit ihrer Einstellung oder ihrem Verhalten zu tun, sondern damit, dass sie die ersten Digital Natives sind, die auf den Arbeitsmarkt strömen.

Die wissenschaftliche Forschung kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Anhand der Auswertung von 20 Studien fanden David Costanza und seine Kollegen heraus, dass „hinsichtlich der arbeitsbezogenen Variablen, die wir untersucht haben, wahrscheinlich keine bedeutsamen Generationsunterschiede existieren“.³

Wenn die Forschung also nur geringe Generationsunterschiede feststellt, warum machen sich dann so viele Menschen Gedanken darüber?

Vielleicht weil die Erfahrungen, die wir beim Erwachsenwerden machen, die Werte und „Persönlichkeit“ unserer Generation beeinflussen. Die Idee ist verlockend. Jeder von uns hat eine Verbundenheit mit Gleichaltrigen erlebt, wenn über das Fernsehprogramm oder Spielzeug unserer Kindheit gesprochen wurde, doch wir sind auch von dem beeinflusst, was letztes Jahr, letzte Woche oder gestern passiert ist.



Die Werte einer Gesellschaft wie auch von Individuen ändern sich im Laufe der Zeit. Menschen jeder Generation haben vielleicht mehr mit anderen in ihrem Unternehmen gemein als ihnen klar ist, vor allem bei einer starken Unternehmenskultur.

Das Zeitalter des Alters

Wie wäre es also, wenn wir über das Alter von Menschen sprechen würden, statt über die Generationsgruppe, der sie angehören? Wäre das hilfreicher?

Ältere Menschen sind im Durchschnitt pflichtbewusster, bescheidener, konventioneller, bedachter im Umgang, mitfühlender und hilfsbereiter als jüngere Menschen, unabhängig von der Generation. Jüngere Menschen sind geselliger, aufgeschlossener und mehr auf Abwechslung bedacht, auch unabhängig von der Generation.

Schon vor 2.500 Jahren stellte Sokrates fest: „Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte.“ Über diese Unterschiede mag bereits gesprochen (oder geknurr) worden sein, als unsere Vorfahren erstmals in der afrikanischen Savanne aufrecht standen. Wenn wir älter werden, neigen wir dazu, von unserem jüngeren Selbst abzuweichen.

Und wenn ältere Menschen auf die heutige Jugend blicken, ist es dieses jüngere Selbst, das sie sehen. Die Werte und Konventionen der Gesellschaft ändern sich über die Jahre, aber die zugrunde liegende Struktur der menschlichen Persönlichkeit scheint bemerkenswert konstant zu bleiben. Zu wissen, dass es bei den Unterschieden weniger um die Generation als um das Alter geht, macht es wesentlich einfacher zu verstehen, wie Menschen produktiv zusammenarbeiten können.

Wir sprechen nicht mehr über monolithische Generationen, die in ihrem Verhalten festgefahren sind.

Wir blicken auf Individuen in ihren verschiedenen Lebensphasen, und das macht es einfacher für Menschen, ihr Verhalten anzupassen und zusammenzuarbeiten. Ein wenig ehrliches Nachdenken darüber, wie wir früher waren oder worauf wir uns zubewegen könnten, wenn wir älter werden, könnte uns helfen, andere „Generationen“ besser zu verstehen.

Ein neuer Lebenszyklus

Seit der industriellen Revolution folgen wir einem Lebenszyklus mit drei Phasen: Ausbildung, Erwerbsleben, Ruhestand. Die längere Lebensarbeitszeit bedeutet, dass diese Abfolge nicht mehr gültig ist. Menschen, die 50 oder 60 Jahre lang arbeiten, erleben mehrere Phasen in ihrem privaten und beruflichen Leben – und nicht unbedingt in derselben Reihenfolge.

Im von Lynda Gratton und Andrew Scott in *The 100-Year Life* entwickelten Modell werden Phasen vorgestellt, die neu und anders sind. Dazu gehören:

- **Ausbildung**
- **Erkundung**
- **Freier Produzent/Unternehmertum**
- **Reguläre Beschäftigung**
- **Portfolio-Karriere und Ruhestand**

Für den Einzelnen wird es wichtig sein zu erkennen, wann diese Veränderungen bevorstehen, und sie erfolgreich zu durchlaufen. Die Persönlichkeitsentwicklung im Verlauf des Lebens nachzuvollziehen ist der Schlüssel dafür, diese Phasen des neuen Arbeitslebens zu durchlaufen. Es ist kein Zufall, dass viele Führungskräfte Coaching in Anspruch nehmen, wenn sie neu bewerten, in welcher Lebensphase sie sich gerade befinden.

Unternehmen, die Talente aller Generationen binden und von ihnen profitieren möchten, müssen diese Veränderungen so konstruktiv wie möglich gestalten. Sie müssen erkennen, dass ein Individuum in jedem Alter und in jeder Lebensphase einen Beitrag leisten kann. Den Schwerpunkt auf das Individuum – statt auf die Masse – zu legen, wird hier etwas bewirken.

- 1 Five Millennial Myths. Jennifer Deal. *Strategy & Business*, Booz&Co. Ausg. 66, Frühling 2012.
- 2 Myths, exaggerations and uncomfortable truths. IBM Institute for Business Values. © IBM Corporation, 2015.

- 3 Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. David P. Costanza, Jessica M. Badger, Rebecca L. Fraser, Jamie B. Severt und Paul A. Gade. *Journal of Business Psychology* (2012), 27, S. 375–394.



Für die „Always-on“-Kultur optimieren

Für Unternehmen kann eine Always-on-Kultur attraktiv sein. Warum auf Informationen oder Entscheidungen warten, wenn man die richtige Person jederzeit erreichen kann? Viele CEOs betrachten Smartphones als Mittel zur Produktivitätssteigerung¹, und die Always-on-Kultur ist reizvoll für multinationale Unternehmen, deren Teams in verschiedenen Zeitzonen arbeiten. Wenn Kommunikation auf die „reguläre“ Arbeitszeit beschränkt ist, verlangsamt das die Dinge. Kommunikation kann sich über Tage erstrecken.

Digitale Technologie hat die Kommunikation revolutioniert. Behörden-, Gesundheits- und Kundenservices sind online rund um die Uhr verfügbar, und wir können Familienmitglieder jederzeit und überall auf der Welt erreichen. Diese Vernetzung bedeutet jedoch auch, dass wir jederzeit und überall vom Arbeitgeber erreicht werden können, was oft die Grenzen zwischen Arbeit und Zuhause verschwimmen lässt.

Allerdings ist es nicht immer nur der Arbeitgeber, der sich meldet. Auch die Beschäftigten selbst setzen auf die Always-on-Kultur. Durch eigene Forschung wissen wir, dass Menschen Technologie nutzen, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden oder der Konkurrenz voraus zu sein, wenn sie nicht offiziell „auf der Arbeit“ sind.² Technologie kann uns sogar

denselben Kick geben wie Drogen, und viele unserer Kommunikations-Apps sind so designt, dass sie süchtig machen³ (was im Silicon Valley mittlerweile Gewissensbisse verursacht).⁴

Wenn Smartphones immer eingeschaltet sind, fällt es schwer, abzuschalten. Das ist die Always-on-Kultur.

Die Kehrseite von „Always-on“

Die Always-on-Kultur hat ihre Nachteile. Bei unserer Befragung von Personen in vorwiegend leitenden und qualifizierten Tätigkeiten⁵ stimmten die meisten der Aussage „Man sollte außerhalb der regulären Arbeitszeit keine E-Mails abrufen müssen“ zu, doch viele von ihnen gaben an, dass Arbeitgeber oder Kunden erwarten, dass sie abends oder am Wochenende ihre E-Mails abrufen.

Auch fanden wir heraus, dass das Versenden oder Empfangen beruflicher E-Mails im Urlaub, am Abend, nachts oder frühmorgens deutlich zu ihrem Stresspegel beitrug.

Das hat uns nicht überrascht. Wissenschaftliche Forschung hat gezeigt, dass die erzwungene Überschneidung von Berufs- und Privatleben mit negativen Folgen verknüpft ist, einschließlich





erhöhtem Stress, verringerter Leistung, geringerer Zufriedenheit im Familienleben, schlechterer Gesundheit, geringerer Zufriedenheit mit dem Leben insgesamt und verminderter Schlafqualität.⁶

Beschäftigte, die müde, gestresst und unzufrieden sind, erbringen nicht ihre beste Leistung, neigen zu Fehlern und gehen weniger geschickt mit Kollegen oder Kunden um.

Das Produktivitätsparadox

In einem 2018 in der Financial Times erschienenen Artikel beziehen sich die Autoren auf ein Diagramm auf dem inoffiziellen Blog der Bank of England, in dem Produktivitätseinbrüche und rasant steigende Smartphonelieferungen verglichen wurden.⁷ In entwickelten Volkswirtschaften zeigt sich beim typischen Produktivitätswachstum seit 2007 ein Negativtrend.

Verringerte Produktivität kann eine der Folgen der Always-on-Kultur sein, doch die zugrunde liegenden Geschäftsmodelle treiben unverhältnismäßige Summen an Investitionen in Technologie, statt in Humankapital. **Nur weil Beschäftigte immer erreichbar sind, heißt das nicht, dass sie immer Leistung erbringen.**

Beschäftigte, die müde, gestresst und unzufrieden sind, erbringen nicht ihre beste Leistung, neigen zu Fehlern und gehen weniger geschickt mit Kollegen oder Kunden um.

Manchmal bedeutet es auch, dass diese gestresst sind. Wenn diese Mitarbeiter dann das Unternehmen verlassen, beeinträchtigt diese ungewollte Fluktuation das betriebliche Ergebnis. Das ist nur ein Beispiel dafür, wie die Senkung von Stress und

der Aufbau von Belastbarkeit Organisationen zu mehr Leistung verhelfen kann, wie wir bei unserer eigenen Arbeit gesehen haben.

Von „Always-on“ zu „Sometimes-off“

Mit der Ausbreitung der Always-on-Kultur kommt in einigen Ländern bereits das „Recht auf Abschalten“ auf. In Frankreich wurde im Januar 2017 per Gesetz das Recht auf Abschalten für Beschäftigte festgeschrieben. Das nach der französischen Arbeitsministerin benannte „El-Khomri-Gesetz“ fordert Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten auf, Zeiten festzulegen, in denen keine E-Mails versendet oder beantwortet werden müssen. Die Gesetzgebung folgte einem Bericht, laut dem ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben bei der digitalen Transformation unerlässlich für eine gute Lebensqualität von Beschäftigten ist. Zu wissen, wie man abschaltet, ist eine Fähigkeit, und Arbeitgeber müssen sie unterstützen. Auch Italien hat das „Recht auf Abschalten“ eingeführt.

Zu wissen, wie man abschaltet, ist eine Fähigkeit, und Arbeitgeber müssen sie unterstützen.

Unternehmen mögen es schwerer haben, Grenzen festzulegen, aber einigen gelingt es. In Deutschland zählen Volkswagen, BMW und Puma zu den Unternehmen, die Richtlinien eingeführt haben, um den E-Mail-Verkehr außerhalb der Arbeitszeit zu beschränken. Bei Daimler werden E-Mails an Beschäftigte, die im Urlaub sind, gelöscht (wobei der Absender einen höflichen Hinweis erhält).⁸

Unsere eigenen Forschungen haben gezeigt, dass die Einführung simpler E-Mail-Regeln Stress reduzieren und Kommunikation effektiver gestalten kann. Dies sind einige Schlaglichter.

Tipps zur Minderung von E-Mail-Stress	
Versenden Sie weniger E-Mails.	Je mehr Sie versenden, desto mehr empfangen Sie, und das erzeugt Stress – für Sie und andere.
Antworten Sie schnell.	Es gibt unterschiedliche Erwartungen was Antwortzeiten betrifft, aber versuchen Sie, innerhalb von 48 Stunden zu antworten.
Formulieren Sie verständlich, kurz und korrekt.	Die meisten Menschen mögen verständliche E-Mails mit Betreff. Bei Fehlern sind viele verärgert.
Seien Sie vorsichtig mit Konversationen und CC.	Überlegen Sie gut, wer Empfänger und wer in CC sein sollte. Ersparen Sie anderen, in langen E-Mail-Konversationen zu suchen.
Halten Sie sich an den Arbeitstag.	Vermeiden Sie es möglichst, arbeitsbezogene E-Mails zu anderen Zeiten zu versenden und abzurufen. Versuchen Sie, zumindest eine gewisse Zeit ohne E-Mails zu verbringen.
Seien Sie höflich.	Ihre Empfänger werden Sie positiver wahrnehmen und Sie als kompetenter betrachten.
Denken Sie über Ihr Publikum nach.	Wahrscheinlich haben Sie einen bestimmten Kommunikationsstil. Variieren Sie Ihren Ansatz, um den Bedürfnissen Ihres Publikums gerecht zu werden.

Solche Regeln mögen schwer zu befolgen sein. Einige Unternehmen sanktionieren Beschäftigte, wenn sie außerhalb der vertraglichen Arbeitszeit ihr Telefon ausschalten oder keine Sprachnachrichten abhören, doch solche Ansätze schaden sicherlich dem Unternehmen.

Ein neues Manifest

Eines der besten Beispiele für eine Initiative von Führungskräften ist das „New Work Manifesto“. Ziel des von Bruce Daisley und Sue Todd formulierten Manifests (siehe networkmanifesto.org) ist eine Verbesserung der Arbeitswelt. Daisley ist EMEA Vice President von Twitter, Todd ist CEO von Magnetic Media. Im Manifest heißt es:

„Moderne Arbeit überfordert unsere Gehirne. Wir arbeiten länger, und die Art, wie wir arbeiten, fordert ihren Tribut. Wir glauben, dass wir Arbeit erfreulicher, erfüllender und weniger ermüdend machen können. Wir glauben, dass wir durch die Bindung an dieses Manifest Arbeit und Privatleben verbessern können.“⁹

Das „New Work Manifesto“

Setzen Sie die Erlaubnis voraus

Gehen Sie von der Erlaubnis aus, flexibel sein zu dürfen – Menschen erbringen auf verschiedene Art ihre Bestleistung.

40 Stunden reichen

Wer länger arbeitet, erreicht nicht mehr. Bleiben Sie bei 40 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit.

Erobern Sie Ihr Mittagessen zurück

Fordern Sie alle auf, die Mittagspause zur Regenerierung zu nutzen.

Geben Sie uns Raum

Großraumbüros sind schlecht für die Konzentration. Erlauben Sie Beschäftigten, sich vom Schreibtisch wegzubewegen oder später dort anzukommen.

Digitaler Sabbat

Niemand sollte gezwungen werden, am Wochenende Arbeits-E-Mails zu beantworten.

Der einzige Weg ist Ethik

Seien Sie in der Lage, Ihre Überzeugungen durchzusetzen und zu verantworten.

Ich muss ich sein

Erlauben Sie uns, wir selbst zu sein.

Lachen

Lachen senkt den Stresspegel. Teams, die zusammen lachen, arbeiten besser zusammen.

Ein neuer Ansatz für Zeitmanagement

Leslie Perlow ist Konosuke Matsushita Professor of Leadership an der Harvard Business School und hat in Zusammenarbeit mit der Boston Consulting Group ermittelt, wie wir unsere gemeinsame Zeit besser managen können.¹⁰ Ziel war es, die Lebensqualität in einem Sektor zu verbessern, der für lange Arbeitszeiten und Rund-um-die-Uhr-Mentalität bekannt ist.

Eines der Forschungsergebnisse war, dass die Konzentration auf individuelle Selbstkontrolle oder Disziplin von beschränktem Nutzen ist. Warum? Weil beim modernen Arbeitsplatz Vernetzung und Zusammenarbeit einen hohen Stellenwert haben. Das zugrunde liegende Problem war nicht, wie die eigene Zeit gemanagt wird, sondern „... wie wir unsere gemeinsame Zeit managen – wie wir zusammenarbeiten, um die Aufgabe zu erledigen. Hier liegen die echten Chancen für Produktivitätsgewinne.“¹¹

Ihre Lösung umfasste verbindliche Freizeit (was zu mehr Arbeitszufriedenheit führte), eine bessere Work-Life-Balance sowie Beschäftigten das Gefühl zu vermitteln, dass sie bei der Arbeit mehr lernen. Eine ähnliche Herausforderung ist die Beendigung des Meeting-Wahnsinns¹², wobei dieser kein neues Phänomen ist. In einer anerkannten Studie zu Unilevers Führungsstil während der 1980er Jahre hat „The Economist“ beobachtet, dass es angesichts der Zahl der Meetings für eine Führungskraft quasi unmöglich gewesen sein muss, zu schlafen – es sei denn, sie hätte während der Meetings geschlafen.

Perlows Forschung hat gezeigt, dass es für Beschäftigte sehr schwer sein kann, das Heft in die Hand zu nehmen, aber es letztlich bei jedem Einzelnen liegt, einen Weg zu finden, mit der Always-on-Kultur umzugehen. Es gibt Wahlmöglichkeiten. Das kann etwas so Einfaches sein wie der Vorsatz, im Urlaub komplett abzuschalten. Es ist unwahrscheinlich, dass das Unternehmen in dieser Zeit zusammenbricht, und es erlaubt anderen Teammitgliedern zum Zuge zu kommen, Verantwortung zu übernehmen und Erfahrungen zu sammeln.

Führungskräfte: mit gutem Beispiel vorangehen

Es scheint, dass es sich für Unternehmen auszahlt, wenn sie die Always-on-Kultur erfolgreich handhaben. Dabei ist die Rolle von Führungskräften entscheidend.

Sie müssen erstens angemessene Vorgaben und Erwartungen festlegen. Zweitens müssen sie selbst mit gutem Beispiel vorangehen. Es ist wichtig, Persönlichkeit und Verhalten zu verstehen. Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeitspräferenzen neigen dazu, Social Media unterschiedlich zu nutzen, unterschiedliche Ansichten zu E-Mails zu vertreten und unterschiedlich von den verschiedenen Aspekten der Always-on-Kultur beeinflusst zu werden. Manche mögen das Hochgefühl, bis in die Nacht zu arbeiten, andere nicht. Für sie bedeutet es Stress.

Es scheint, dass es sich für Unternehmen auszahlt, wenn sie die Always-on-Kultur erfolgreich handhaben.

Wenn eine Führungskraft weiß, inwiefern ihr Arbeitsstil und ihre Persönlichkeitspräferenz sich von anderen unterscheidet, kann sie es vermeiden, anderen unnötigerweise ihre Arbeitsmuster aufzudrängen. Und wenn Beschäftigte wissen, wie sie am effektivsten arbeiten, sind sie besser dafür gerüstet, Grenzen zu setzen und das Heft in die Hand zu nehmen.

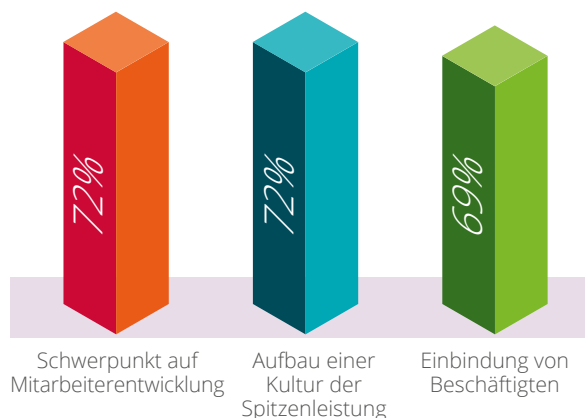
- 1 Do smartphones make for smarter business? The smartphone CEO Study. Elias Caryannis und Stephen C. Clark. Journal of the Knowledge Economy, Juni 2011.
- 2 Type and email communication: A research study from OPP. John Hackston und Nikhita Dost, 2016.
- 3 Hooked: A Guide to Building Habit-Forming Products. Nir Eyal, 2013.
- 4 Bill Gates and Steve Jobs raised their kids tech-free – and it should’ve been a red flag. Article by Chris Weller. Business Insider. Mittwoch, 10. Januar 2018.
- 5 Type and email communication: A research study from OPP. John Hackston und Nikhita Dost, 2016.
- 6 Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. Daantje Derks, Desiree van

- 7 Duin, Maria Tims und Arnold B. Bakker. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2015.
- 8 Computers are making generalists of us all. Tim Harford. Financial Times. Samstag, 6. Januar 2018.
- 9 BBC News Magazine, 14. August 2014.
- 10 newworkmanifesto.org.
- 11 Manage Your Team’s Collective Time. Harvard Business Review. Juni 2014.
- 12 Ebd.
- 13 Stop the Meeting Madness. Leslie Perlow, Constance Noonan Hadley und Eunice Eun. Harvard Business Review, Juli-August 2017.
- 14 Myers-Briggs Type and Social Media. CPP Inc., 2012.

Wohlbefinden fördern – Beschäftigte (ein)binden

Einbindung ist schon länger ein Modewort. William Kahn, Autor und Professor für Organisationsverhalten an der Questrom School of Business der Boston University, hat 1990 Einbindung und Loslösung als „... das Verhalten, das Menschen bei der Arbeit aus ihrem Selbst einbringen oder auslassen“ definiert und bekannt gemacht.

Einbindung ist wichtiger denn je. Viele Unternehmen betrachten sie als eine Möglichkeit, die Geschäftsentwicklung durch mehr Arbeitszufriedenheit und Erfüllung zu stärken. **Eine aktuelle Studie unter 25.000 Führungskräften zeigt einen direkten Bezug zwischen Einbindung und Endergebnissen.** Die befragten Führungskräfte nannten als wichtigste Maßnahmen zur Steigerung der Leistung:



Im Vereinigten Königreich kam man im staatlich geförderten MacLeod Report zu dem Schluss, dass viele Studien „... einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Einbindung und Leistung zeigen – und vor allem zwischen besserer Einbindung und besserer Leistung“. Auch wurde festgestellt, dass „Einbindung, die am Kern der Beziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber ansetzt, der Schlüssel zur Freisetzung von Produktivität sein kann“.

Wenn Mitarbeiter bei der Arbeit eingebunden sind, steigt die Wahrscheinlichkeit für höhere Arbeitszufriedenheit und Motivation sowie geringere Fehlzeiten. Auch ist ihre Kündigungswahrscheinlichkeit geringer, sie sind innovativer und produktiver und ihr Arbeitgeber ist wahrscheinlich attraktiver für Kunden wie für Bewerber.

Die Vorteile liegen auf der Hand. Aber was können Unternehmen tun, um die Einbindung von Beschäftigten zu steigern?

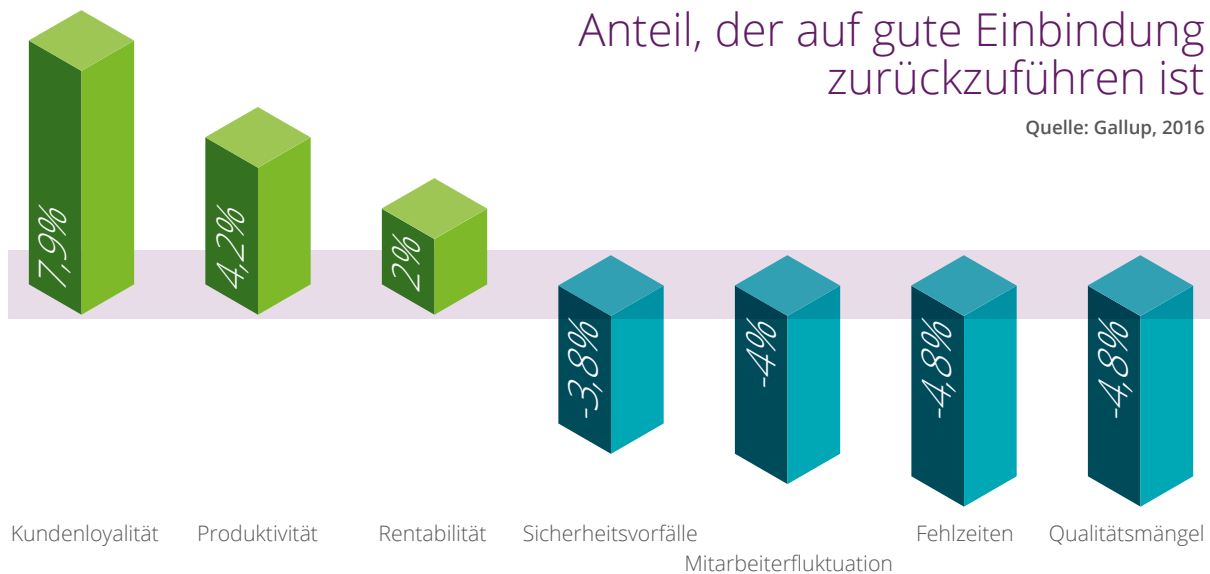
Wege zur Einbindung

Aktuelle Studien von Caroline Knight und ihren Kollegen zeigen, dass verschiedene Methoden Wirkung haben. Beispiele sind:

- **Steigerung der Mitarbeitermotivation** insbesondere durch eine Steigerung der intrinsischen Motivation, wobei die Arbeit selbst interessant und erfüllend für die Person ist, die sie ausführt. Extrinsische Motivation – etwa durch finanzielle Belohnung – kann sich als weniger effektiv erweisen und sogar das Engagement verringern.
- **Kulturelle Übereinstimmung.** Einige Beschäftigte finden es sehr wichtig, dass die Werte des Arbeitgebers zu den eigenen passen. Unternehmen, deren offizielle Werte von denen abweichen, die durch das Management belohnt werden, haben wahrscheinlich Probleme.
- **Gute zwischenmenschliche Beziehungen** und Sympathie oder zumindest Verständnis für die Menschen im beruflichen Umfeld. Das Verhältnis von Beschäftigten zu direkten Vorgesetzten ist besonders wichtig.
- **Erfüllung des psychologischen Vertrags,** also der stillschweigenden Erwartungen von Beschäftigten und Organisation.

Anteil, der auf gute Einbindung zurückzuführen ist

Quelle: Gallup, 2016



In der Forschung von Knight lag der Schwerpunkt der wirksamsten Maßnahmen auf Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten. Erfolgreiche Unternehmen setzen beim Wohlbefinden an und können sich dadurch von Wettbewerbern abheben.

Beim Weltwirtschaftsforum 2018 sprachen Top-Führungskräfte wie Paul Polman, CEO von Unilever, darüber, wie Unternehmen eine Kultur der Sinnhaftigkeit schaffen können, die der Gesellschaft ebenso wie den Beschäftigten nutzt. Die Bedeutung von Wohlbefinden in der Gesamtgesellschaft wird durch aktuelle, teils besorgniserregende Tendenzen psychischer Gesundheit bestätigt (zum Beispiel haben 2016 schätzungsweise 1,3 Millionen Erwachsene in den USA versucht, sich umzubringen).

Das hat Unternehmen wie Booz Allen Hamilton zum Handeln veranlasst. Sie setzen sich aktiv für die Förderung von physischem und psychischem Wohlbefinden in der Gesellschaft und am Arbeitsplatz ein. Booz Allen Hamilton ist Gründungsmitglied der „Campaign to Change Direction“, einer nationalen Initiative in den USA, die die Aufmerksamkeit auf psychische Gesundheit, psychische Erkrankungen und Wohlbefinden lenkt.

Flexicurity

Um das Thema Wohlbefinden anzugehen, legen viele Unternehmen ihren Schwerpunkt auf ihr Versprechen an die Beschäftigten. Mit diesem Versprechen

definieren und artikulieren sie eine Simm für Unternehmen und Beschäftigte.

Dan Cable, Professor für Organisationsverhalten an der London Business School, hat herausgefunden, dass das Gefühl von Zweck- oder Sinnhaftigkeit für Menschen wesentlich ist. Er zitiert Studien, laut denen wir bei einer Sinnhaftigkeit, die signifikant über dem Durchschnitt liegt, unser Sterberisiko binnen 14 Jahren um 15 Prozent verringern.

Cable beschreibt, dass Führungskräfte, die Beschäftigten zu mehr Sinnhaftigkeit verhelfen, „... ein humanistisches Anliegen vertreten ... und es macht Unternehmen erfolgreicher, da sie das Potenzial ihrer Beschäftigten besser nutzen“.

Viele Studien „... zeigen einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Einbindung und Leistung – und vor allem zwischen besserer Einbindung und besserer Leistung“.

Die Vorteile von B Corp™

Mehr als 2.500 Unternehmen in über 50 Ländern haben den Status einer „Certified B Corporation®“. Mit ihrer Governance-Philosophie unterscheiden sich Unternehmen mit B Corp-Status von herkömmlichen aktionärsorientierten Unternehmen. B Corps sind gewinnorientierte Unternehmen, die vom gemeinnützigen B Lab® für die Einhaltung strenger Standards bei sozialer und ökologischer Leistung, Verantwortung und Transparenz zertifiziert werden.

Das Erreichen des B Corp-Status ist ein Beispiel dafür, wie sich Unternehmen als verantwortungsvolle Arbeitgeber abheben können. Auch die Bindung und Einbindung von Beschäftigten sollte sich dadurch verbessern. In *Why Corporations Are Becoming B Corporations* wird der Anreiz wie folgt beschrieben: Unternehmen wollen demonstrieren, dass sie echte Befürworter eines Nutzens für alle Beteiligten sind. In dem Artikel heißt es: „Für missionsorientierte Unternehmen sind diese alternativen Organisationsformen eine Möglichkeit, ihr Engagement für Gesellschaft und Umwelt besser zu kommunizieren.“

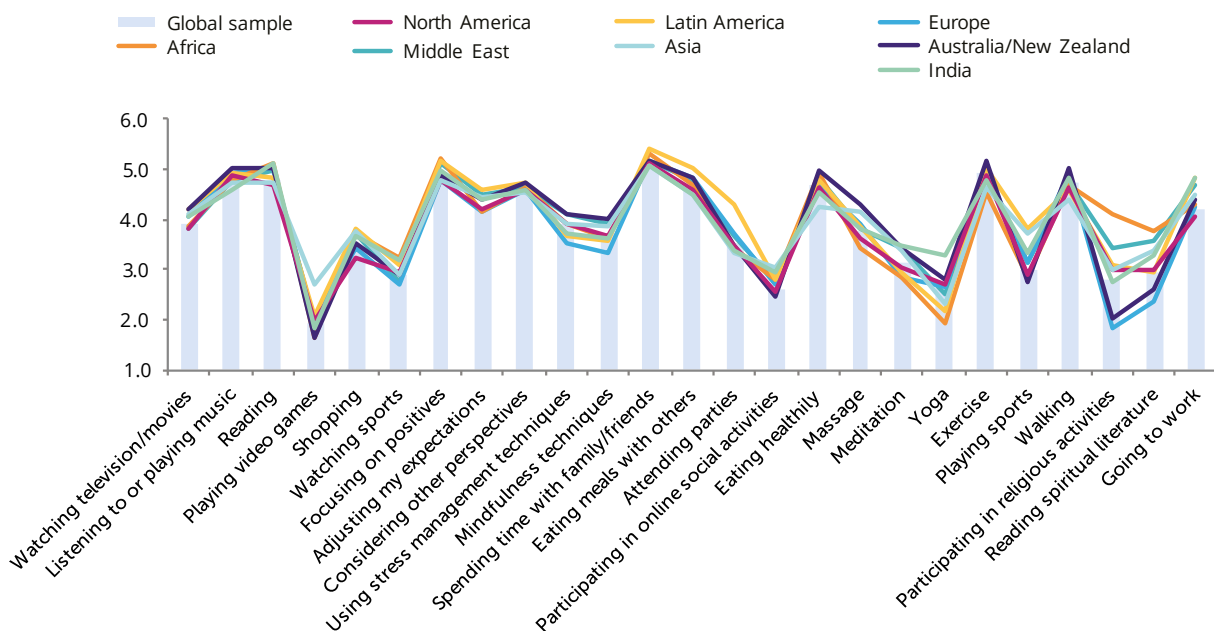
Wohlbefinden und Bindung

Unserer Ansicht nach ist Wohlbefinden ein Schlüssel für die Einbindung und Bindung von Beschäftigten. 2017 haben wir eine internationale Studie durchgeführt und die Ergebnisse in *Well-Being and MBTI® Personality Type in the Workplace* veröffentlicht. Die Studie beruht

auf dem PERMA-Modell von Martin Seligman, der eine Theorie des Wohlbefindens aufgestellt hat, die untermauert, was er als „aufblühen“ bezeichnet.

Seligmans PERMA-Modell des Wohlbefindens enthält die fünf unten genannten Faktoren.

Positive Emotionen	Das Erleben von Gefühlen wie Glück, Zufriedenheit und Vergnügen
Engagement	Ausgeprägte psychologische Verbindung, Versunkenheit und Interesse an einer Aktivität oder einem Anliegen als intrinsische Motivation
Beziehungen	Wenn die positiven Aspekte einer Beziehung die negativen deutlich übertreffen und gegenseitige Gefühle von Fürsorglichkeit, Unterstützung und Zufriedenheit beinhalten
Sinn	Einen Zweck und eine Richtung im Leben sehen und Verbundenheit mit etwas, das größer ist als man selbst
Leistung	Erfolg, Gewinn, Fortschritt oder Meisterung um ihrer selbst willen, unabhängig davon, ob sie zu positiven Emotionen, Engagement, Beziehungen oder Bedeutung führen



Quelle: Well-Being and MBTI Personality Type in the Workplace: An International Comparison. The Myers-Briggs Company [vormals CPP, Inc.], 2017.

Wir haben die Wechselwirkungen zwischen Persönlichkeit, Kultur und Wohlbefinden am Arbeitsplatz untersucht. Anhand eines Teilnehmerfelds von 3.000 Personen aus 87 Ländern auf sechs Kontinenten wurden Häufigkeit und Wirksamkeit von 25 Aktivitäten bewertet, die das Wohlbefinden fördern.

Die im Schnitt am wirksamsten zur Verbesserung des Wohlbefindens bewerteten Aktivitäten waren:

- Zeit mit Familie bzw. Freunden verbringen
- Sportliche Betätigung
- Musik hören oder machen
- Auf Positives konzentrieren
- Lesen

Die am häufigsten genannte Aktivität zur Verbesserung des Wohlbefindens war „zur Arbeit gehen“. Das deutet an, dass Unternehmen fähig sein sollten, einen positiven Kreislauf mit einem gesunden Arbeitsumfeld zu schaffen, das das Wohlbefinden steigert, welches wiederum ein gesundes Arbeitsumfeld schafft, und so weiter.

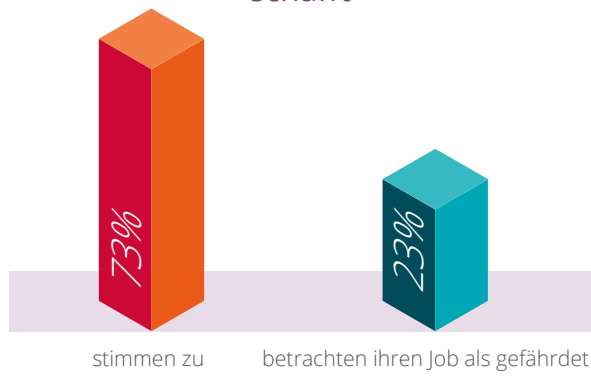
Die Studie hat auch gezeigt, dass der MBTI®-Persönlichkeitstyp eine Rolle bei der Beeinflussung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz spielt.

<p>1 Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. W. A. Kahn. Academy of Management Journal, 1990, Bd. 33, Nr. 4.</p> <p>2 No Engaged Workforce Without Engaged Leaders. Rebecca L.Ray. Global Leadership Forecast 2018. Januar 2018. © Development Dimensions International, Inc., The Conference Board, Ernst & Young, LLP, 2018.</p> <p>3 Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement. A report to government. David MacLeod und Nita Clarke. 2009.</p> <p>4 How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker und Willem Van Rhenen. Journal of Organizational Behavior, 2009, Bd. 30.</p> <p>5 Emotional intelligence, job satisfaction, wellbeing and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. Yvonne Brunetto, Stephen T. T. Teo, Kate Shacklock und Rod Farr-Wharton. Human Resource Management Journal, 2012, Bd. 22, Nr. 4.</p> <p>6 Antecedents and consequences of employee engagement. Alan M. Saks. Journal of Managerial Psychology, 2006. Bd. 21, Nr. 7.</p> <p>7 Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. Caroline</p>	<p>Knight, Malcolm Patterson und Jeremy Dawson. Journal of Organizational Behavior, 2017, Bd. 38, Ausg. 6.</p> <p>8 Understanding Organizational Behavior. Chris Argyris, 1960. Homewood, IU.: Dorsey Press.</p> <p>9 A View From Davos: Putting Purpose to Work. Dan Cable. HuffPost. 2. Februar 2018.</p> <p>10 The National Institute of Mental Health. www.nimh.nih.gov.</p> <p>11 Changedirection.org</p> <p>12 Hill & Turiano, 2014. Purpose in Life as a Predictor of Mortality Across Adulthood. Psychological Science, Bd. 25, Ausg. 7, 2014.</p> <p>13 A View From Davos: Putting Purpose to Work. Ebd.</p> <p>14 „Denmark.dk“ – Offizielle Website von Dänemark. Ebd.</p> <p>15 www.bcorporation.net.</p> <p>16 S. Kim, M. J. Karlesky, C. G. Myers und T. Schifeling, Harvard Business Review. Freitag, 17. Juni 2016.</p> <p>17 Ebd.</p> <p>18 Well-Being and MBTI® Personality Type in the Workplace, An International Comparison. M. J. L. Boulton, R. C. Thompson, N. A. Schaubhut, © CPP, Inc., 2017.</p> <p>19 Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. M. Seligman. New York: Free Press. 2011.</p> <p>20 Building the state of wellbeing: A strategy for South Australia. Adelaide:</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Werden personelle Ressourcen durch digitale ersetzt?

Die Frage, ob die Digitalisierung den Menschen ersetzt, ist nicht rhetorisch. In einer aktuellen Studie von Gallup und der Northeastern University waren sich 73 Prozent der Amerikaner darüber einig, dass künstliche Intelligenz (KI) mehr Jobs eliminieren wird als sie schafft (wobei nur 23 Prozent ihren Job als gefährdet betrachteten).¹

KI wird mehr Jobs eliminieren als sie schafft



Wenn Unternehmen weniger Menschen einstellen, was wird dann aus dem Personalbereich?

Wirtschaft, Bildungs- und Gesundheitswesen und Militär investieren in einem solchen Tempo in digitale Infrastruktur, dass viele kaum Schritt halten können. KI und maschinelles Lernen nehmen zu. Wir erleben eine Revolution unserer Arbeits- und Lebensweise.

Das Weltwirtschaftsforum hat kürzlich das „Center for the Fourth Industrial Revolution“ gegründet, denn: „Die vierte industrielle Revolution – die derzeitige Phase der schnellen, gleichzeitigen und systematischen Transformationen durch Fortschritte in Wissenschaft und Technik – verwandelt Branchen, verwischt geografische Grenzen, fordert regulatorische Rahmenbedingungen heraus und bestimmt sogar neu, was es bedeutet, Mensch zu sein.“²

Nicht alle Führungskräfte und Kommentatoren schätzen diese Änderungen optimistisch ein. Elon Musk, der sich mit Tesla und SpaceX hervorgetan hat,

spricht von KI als einem fundamentalen Existenzrisiko für die Zivilisation und meint, dass Roboter alles besser können werden als wir.³

Doch hinter den Schlagzeilen verbirgt sich eine andere Geschichte. Die digitale Revolution und das Aufkommen von KI haben das Potenzial, Beschäftigten wie Unternehmen echte Vorteile zu verschaffen – solange wir die menschliche Seite nicht vernachlässigen.

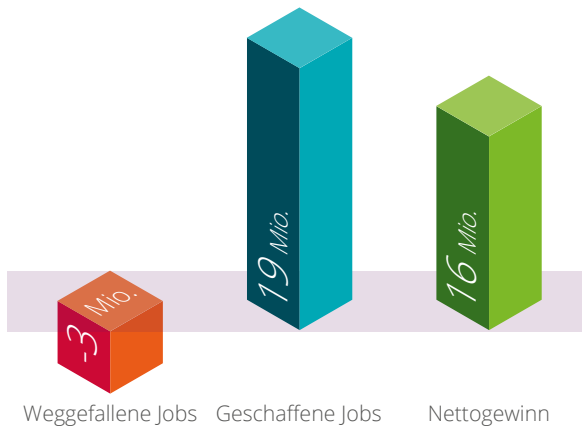
Das führt uns zu der Frage: Welche Herausforderungen und Möglichkeiten bringt die vierte industrielle Revolution mit sich?

Die vierte industrielle Revolution

Haben Sie bei Google je „werden Roboter meine Arbeit übernehmen“ eingegeben? Tun Sie das mal. Unter den Millionen von Suchergebnissen finden Sie düstere Prognosen über die Zukunft, dazu Rechner, die Ihnen verraten, wann Ihre berufliche Tätigkeit überflüssig sein wird. Das mag deprimierend klingen. Doch die vorherigen industriellen Revolutionen haben nicht nur Jobs vernichtet – sie haben auch neue geschaffen. Die Druckpresse hat Kopisten die Arbeit genommen, aber viele neue Arbeitsplätze für Schriftsetzer geschaffen, und das wird bei der digitalen Revolution wahrscheinlich auch so sein. Neu ist, dass Maschinen heute geistige und körperliche Tätigkeiten verrichten können.

Sollte uns das Sorgen bereiten? Die Antwort, die ein 2017 vom McKinsey Global Institute veröffentlichter Bericht⁴ gibt, lautet „noch nicht“. Als Beispiel werden im Bericht Datenanalysten genannt. Wir mögen erwartet haben, dass sie überflüssig werden, da die Leistungsfähigkeit von Computern zunimmt und das Internet das Sammeln von Daten vereinfacht. Doch das Gegenteil ist der Fall. Die Zahl der Datenanalysten hat sich seit 1980 von rund 400.000 auf etwa zwei Millionen verfünffacht. Die Verfügbarkeit von günstiger Rechenleistung und Daten gab Anreiz für erkenntnisreichere Analysen, und die Rolle der Analysten ist heute die Interpretation und Weitergabe von Daten.

Weggefallene US-Jobs (in Millionen) vs. durch PCs geschaffene Jobs (1970–2015)



McKinsey Global Institute: Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. Dezember 2017.

Ein weiteres Beispiel sind Versicherungsstatistiker, die die Wahrscheinlichkeitsberechnungen für Versicherer durchführen. Zur Jahrtausendwende gab es weltweit etwa 40.000 qualifizierte Versicherungsstatistiker. Der Bedarf wurde auf das Doppelte geschätzt.⁵ Doch in den letzten zehn Jahren hat maschinelles Lernen einen Großteil ihrer Arbeit übernommen (maschinelles Lernen entspricht einer Serie aus statistischen Modellierungsmethoden, viele davon auf prognostische Modellierung gerichtet, die die Algorithmen mittels Computerprogrammierung und minimaler menschlicher Eingriffe entwickeln, testen und verfeinern).

Infolgedessen hat ein großer US-Krankenversicherer sein seit langer Zeit bestehendes Einstellungs- und Entwicklungsprogramm für Versicherungsstatistiker beendet.

Allerdings hieß es, das mache vorhandene Versicherungsstatistiker nicht überflüssig. Vielmehr müssten diese jetzt neue Kenntnisse und Fähigkeiten entwickeln, deren Schwerpunkt auf der Interpretation

von Daten und Gewinnung von Erkenntnissen liegt. Maschinelles Lernen und KI erfordern, dass Versicherungsstatistiker sich in ihrer Rolle weiterentwickeln.

100 Prozent Veränderung

KI wird einige Arbeitsplätze vernichten und neue schaffen, aber was wissen wir noch? Als Ginni Rometty, CEO von IBM, gefragt wurde, ob KI mehr Jobs vernichten als schaffen wird, sagte sie: „... was den Wegfall von Jobs anbelangt, wird dies nur ein sehr kleiner Prozentsatz sein. Was Veränderungen der Jobs und Tätigkeiten anbelangt, werden es 100 Prozent sein.“⁶ Im McKinsey Report wird darauf hingewiesen, dass 5 Prozent aller Arbeitsplätze vollständig automatisiert werden könnten, 25 Prozent der Arbeitszeit eines CEOs durch Aufgaben beansprucht wird, die automatisiert werden könnten, dass

„... was den Wegfall von Jobs anbelangt, wird dies nur ein sehr kleiner Prozentsatz sein. Was Veränderungen der Jobs und Tätigkeiten anbelangt, werden es 100 Prozent sein.“

grundsätzlich 45 Prozent der individuellen Aktivitäten aller Beschäftigten automatisiert werden könnten und 60 Prozent aller Berufe die Automatisierung eines Drittels ihrer Aktivitäten erleben könnten. Das stellt Personalabteilungen vor ziemlich menschliche Probleme. Sie müssen den Menschen helfen, Änderungen zu bewältigen und konstruktiv mit ihnen umzugehen. Unternehmen, die KI einführen, aber den Faktor Mensch vernachlässigen, nehmen Misserfolg in Kauf.

Der Einfluss auf den Menschen

Die digitale Revolution wird sich auf Menschen und ihr Arbeitsumfeld auswirken:

- **Resilienz und Veränderung.** Damit Menschen in einer digitalen Welt vorankommen, müssen sie Resilienz entwickeln und offen für Veränderung sein. Beschäftigte müssen sich fragen, wer sie sind und was sie können – und wollen.⁷ Unternehmen müssen hierbei eine aktive Rolle spielen und Beschäftigten anhand von Programmen zum Aufbau von Resilienz die Anpassung erleichtern.⁸ Sie müssen mit der Veränderung arbeiten.
- **Neue Fähigkeiten.** Um Talente zu halten, müssen Unternehmen in Umschulungen und Weiterbildungen investieren. Bei bestimmten Projekten können flexible Arbeitsstrukturen mit einem häufigeren Einsatz von befristeten Beschäftigten erforderlich sein. In einigen Fällen könnte sogar ein CEO ausgelagert werden.⁹ Die digitale Revolution wird die Plattformen bereitstellen, die flexible Strukturen ermöglichen.
- **Strukturelle Veränderung.** Wenn flexible Arbeitsstrukturen zum Normalfall werden, könnten Unternehmen, die auf traditionellen Hierarchien aufgebaut sind, Probleme bekommen. Informeller Einfluss wird wichtiger werden, wenn Beschäftigte mit besonderen Fähigkeiten, Fachwissen oder Kenntnissen zu zentralen Knotenpunkten in einem informellen Netzwerk werden. Personaler müssen den Menschen helfen, rasch produktive Beziehungen aufzubauen. Außerdem müssen sie wichtige Beschäftigte dazu bringen, dem Unternehmen treu zu bleiben.
- **Unterbrechung von Karrieren.** Am Anfang zahlreicher Berufswege stehen Aufgaben, die von KI ausgeführt werden könnten – etwa die Kodifizierung von Rechtsdokumenten. Wenn KI solcherlei Aktivitäten übernehmen würde, wäre der Karriereverlauf von Anwälten unterbrochen, was später einen Mangel an juristischem Fachwissen zur Folge hätte. Unternehmen und Berufsgruppen müssen alternative Berufswege für die Zukunft entwickeln.
- **Vertrauen in Technologie.** Damit Menschen Technologie begrüßen und sie effektiv nutzen, muss sie auf offene und ethische Weise eingeführt und angewandt werden. Unternehmen müssen bei ihrem Einsatz von Technologie transparent sein und eine Atmosphäre des Vertrauens fördern. Entscheidend wird sein, das Bewusstsein dafür zu erhöhen, dass Technologie unsere „dunkle Seite“ verstärken kann.



Microsoft weiß das nur zu gut. Das Unternehmen präsentierte 2016 den Chatbot Tay, der auf Tweets antworten und aus ihnen „lernen“ sollte, damit seine Antworten immer menschlicher werden.¹⁰

Nur 16 Stunden später wurde Tay offline genommen, denn er hatte antisemitische, sexistische und andere ausfallende „Meinungen“ menschlicher Nutzer gelernt und wiedergegeben. Wenn Unternehmen KI einführen, braucht es einen menschlichen Aufpasser, und als Experten für Menschen müssen Personaler ihren Beitrag leisten. Vertrauen zu entwickeln ist insbesondere dann wichtig, wenn Unternehmen die neuen Möglichkeiten von People Analytics nutzen wollen.

Obwohl Personalabteilungen bei vielen dieser Änderungen eine wichtige Rolle spielen werden, muss der Anstoß von ganz oben kommen. Top-Führungskräfte müssen die Bedeutung des Faktors Mensch in der digitalen Revolution erkennen. Sie müssen gewährleisten, dass Beschäftigte Resilienz aufbauen und entsprechende neue Fähigkeiten entwickeln, und dass sie selbst eine starke Kultur entwickeln, die auf Vertrauen beruht.

„Humanics“ und das Überschreiten von Grenzen

Die Dinge werden sich weiter ändern. Unsere eigene Forschung deutet darauf hin, dass sich in den letzten zehn Jahren die Art verändert hat, wie wir unsere Persönlichkeit durch Verhalten ausdrücken, vor

allem bei jüngeren Menschen. Joseph Aoun schlägt in *Robot-Proof*¹¹ vor, eine neue akademische Disziplin namens „Humanics“ zu etablieren, eine Mischung aus Geisteswissenschaften und MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik). Und Yuval Noah Harari hat in seinen einflussreichen Bestseller *Eine kurze Geschichte der Menschheit*¹² das Kapitel „Das Ende des Homo sapiens“ aufgenommen. Er schreibt, dass Menschen heute Grenzen überschreiten, die bisher nicht vorstellbar waren – wie Cyborg-Technik, die organische und anorganische Elemente mit einer Zwei-Wege-Gehirn-Computer-Schnittstelle verbindet. Harari meint: „Ein solcher Cyborg wäre nicht mehr menschlich, nicht mal organisch. Er wäre etwas völlig anderes.“¹³

Was wäre, wenn es ein Gerät gäbe, das unsere Stimmung erkennen (wird bereits entwickelt) und an andere kommunizieren könnte? Würde „Emotionstelepathie“ die Kommunikation am Arbeitsplatz verbessern und Missverständnisse verhindern?

Wir wissen bereits sicher, dass es weitere Veränderungen geben wird. Unternehmen, die auf den Zug aufspringen und ihre Beschäftigten mitnehmen – und dann das Richtige für sie tun –, werden bestens für den Erfolg bei der digitalen Revolution positioniert sein. Personelle Ressourcen werden nicht durch digitale ersetzt, aber Letztere werden unsere derzeitigen Denkmuster und Herangehensweisen in Bezug auf Beschäftigte, Rollen und das Arbeitsumfeld verändern.

1 Optimism and Anxiety: Views on the Impact of Artificial Intelligence and Higher Education's Response. Northeastern University/Gallup, Januar 2018.

2 Brochure for The Center for the Fourth Industrial Revolution. © World Economic Forum, 2018.

3 Vortrag bei der National Governors Association, berichtet von NPR am 17. Juli 2017.

4 Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions In A Time Of Automation. McKinsey Global Institute (MGI), Dezember 2017.

5 Actuarial Supply and Demand. Präsentation von J. D. Gribble beim International Congress of Actuaries (ICA). © Julian D. Gribble, 2006.

6 Interview mit Bloomberg Businessweek, 25. September 2017.

7 Flextronics Uses the MBTI® Tool for Inspirational

Outplacement Counseling: Busting the Job Search Myths. CPP Inc., 2012.

8 Stressed at work? You're not alone. eu.themyersbriggs.com/en/Solutions/Stress-and-resilience.

9 Shortly, even the CEO will be outsourced to an online labor marketplace. Danny Crichton. Techcrunch.com, 6. März 2018.

10 Microsoft 'deeply sorry' for racist and sexist tweets by AI chatbot. The Guardian, 26. März 2016.

11 Robot-Proof: Higher Education in the Age of Artificial Intelligence. Joseph E. Aoun. 2017. The MIT Press.

12 Sapiens, A Brief History of Humankind. © Yuval Noah Harari, 2015. Harper Collins.

13 Ebd., S. 407.

So entwickelt sich die Form von Teams

Wir haben Grundbedürfnisse wie Nahrung, Wasser, Schutz, Sicherheit ... und wir brauchen Menschen. Wie Abraham Maslow 1943 schrieb, haben wir ein Bedürfnis nach „Gruppenzugehörigkeit“. ¹ In Unternehmen kann dieses Bedürfnis teilweise durch die Zugehörigkeit zu einem Team erfüllt werden, da dieses einen Raum der Verbundenheit schafft.

Wir haben unterschiedliche zwischenmenschliche Bedürfnisse², aber fast jeder möchte einer Gruppe angehören, zumindest zu einem gewissen Grad. Das ist nicht nur auf individueller Ebene wichtig. Unternehmen müssen sich dieses Zugehörigkeitsgefühl zunutze machen, wenn ihre Beschäftigten eine gute Leistung erbringen und effektiv zusammenarbeiten sollen.

Leider erfüllen Teams nicht immer das Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Teams sind Gruppen von Menschen, die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und voneinander abhängig sind, um es zu erreichen. Auf viele „Teams“ in Unternehmen trifft diese Definition nicht zu, da sie nicht mehr sind als Beschäftigte, die zusammengebracht werden. Und wer zusammengebracht wird, ist nicht gleich ein Team.

Teams sind Gruppen von Menschen, die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und voneinander abhängig sind, um es zu erreichen. Auf viele „Teams“ in Unternehmen trifft diese Definition nicht zu.

Manche Führungsteams funktionieren auf diese Weise. Statt die gemeinsamen Ziele des Unternehmens im Blick zu haben, ist jedes Mitglied der Gruppe derart auf den Erfolg der eigenen Geschäftseinheit konzentriert,

dass Konkurrenz entsteht. Es trifft sie nicht wirklich, wenn andere Geschäftseinheiten scheitern und die Gesamtleistung des Unternehmens sinkt.

Manchmal haben nicht einmal Gruppen von Beschäftigten, die in derselben Geschäftseinheit arbeiten, ein gemeinsames Ziel oder eine Vision. Solchen Teams fehlt es in der Regel an Zusammenhalt, weshalb ihre Leistung schlechter ist.

Das „Projekt Aristoteles“ von Google

Das Zugehörigkeitsgefühl, das Mitglieder eines gut strukturierten Teams empfinden können, ist wichtig für die Leistung. Google hat 2012 eine umfassende Studie mit dem Namen „Projekt Aristoteles“ begonnen, um herauszufinden, warum einige der eigenen Teams erfolgreich waren, während andere scheiterten. ³

Der wichtigste Faktor, so ergab die Studie, war psychologische Sicherheit. Sie besteht, wenn Teammitglieder sich sicher dabei fühlen können, Risiken einzugehen und sich verwundbar zu zeigen. Vertrauen ist wichtig, da es die Dinge beschleunigt. Man braucht nur an Beziehungen zu denken, in denen ein hohes Maß an Vertrauen vorhanden ist, und wie viel einfacher und schneller Dinge erledigt werden können als bei Beziehungen, in denen das Vertrauen fehlt.

Auch andere Erfolgsfaktoren traten beim „Projekt Aristoteles“ zutage. Dazu gehören:

- **Verlässlichkeit** – man kann sich darauf verlassen, dass Teammitglieder pünktlich gute Arbeit abliefern.
- **Struktur** – es gibt eindeutige Ziele und klar definierte Rollen.
- **Bedeutung** – die Arbeit ist für jedes Teammitglied von persönlicher Bedeutung.
- **Wirkung** – die Gruppe glaubt, dass ihre Arbeit zweckdienlich ist und sich positiv auf das übergeordnete Wohl auswirkt.

Cisco und Teamleistung

Auch Cisco hat in Forschung zu leistungsfähigen Teams sowie zur Definition und Entwicklung von Teamintelligenz investiert. Durch Untersuchung der Leistung von Teams im gesamten Unternehmen konnte Cisco drei Schlüsselfaktoren ausmachen, die Leistungsunterschiede zwischen Teams erklären.⁴

Diese drei Faktoren sind:

- ein Fokus auf die individuellen Stärken jedes Teammitglieds;
- ein Umfeld, in dem alle den Eindruck haben, dass die Werte der anderen den eigenen entsprechen;
- eine sichere und vertrauensvolle Umgebung, in der Teammitglieder das Gefühl haben, dass andere sie unterstützen.

Sowohl das Forschungsprojekt von Cisco als auch das von Google spiegelt die Arbeit von Patrick Lencioni wider, der in „Die 5 Dysfunktionen eines

Teams“⁵ einen Mangel an Vertrauen als eines der größten Hindernisse für eine effektive Teamleistung ermittelt hat.

Unternehmensstruktur

Veränderungen der Arbeitsweise von Unternehmen haben sich darauf ausgewirkt, wie Teams funktionieren. Von den strengen Hierarchien der 60er bis 80er Jahre über die eher gemeinschaftlichen Strukturen der 90er bis hin zu den heutigen Netzwerken aus diversen Teams bringt jede Struktur Herausforderungen für die Effektivität der beteiligten Teams mit sich.

Wenn Beschäftigte mehreren Teams angehören, wie es in vielen modernen Unternehmen der Fall ist, kann es dauern, psychologische Sicherheit und Vertrauen aufzubauen. Sie haben vielleicht ein Kernteam, dem sie sich zugehörig fühlen, aber auch viele weitere Teams, an die sie angeschlossen sind. Sie übernehmen in jedem Team eine andere Rolle. Manchmal ist unklar, welches ihr Kernteam ist, aber es ist wichtig, dass ihre psychologischen Bedürfnisse



in mindestens einem Team erfüllt werden. Beschäftigte brauchen ein „Heimteam“, in dem sie offen sprechen können.

Das Konzept des „Heimteams“ stellt die Führungsspitze oft vor Herausforderungen. Die Meinungen darüber, was das Heimteam ist, können unterschiedlich sein. Beschäftigte, die seit vielen Jahren im Unternehmen sind, bilden eine zentrale Gruppe und sehen sich als das „echte“ Team. Andere Mitglieder stehen eher am Rande. Das ist nicht dysfunktional, aber es herrscht der Eindruck, dass sie mehr leisten könnten. Eine mögliche Vorgehensweise hierbei ist, die Frage zu stellen: „Wen siehst du als Teil des Teams?“ Diese Frage bringt Probleme an die Oberfläche und kann einem Team helfen, den Weg zu großer Leistung einzuschlagen.

In einigen Unternehmen werden die herkömmlichen Machtstrukturen der Hierarchie durch die „Wirearchy“ ersetzt.

Das Konzept vom Team ist heute nicht mehr so starr, was zu mehr Komplexität führt. Ein modernes Team hat vielleicht Mitglieder, die es als Kernteam betrachten, dazu (eventuell temporäre) Teammitglieder, die eine bestimmte Rolle erfüllen, etwa thematische Experten. Wichtig ist, dass diese thematischen Experten irgendwo im Unternehmen ein Heimteam haben.

Teams sind nach wie vor die Basis für Unternehmensstrukturen. Sie sehen heute nur anders aus.

Fluide Teams sind häufig auch diverser. Das schafft Herausforderungen (Definition einer gemeinsamen Vision) ebenso wie Chancen (Mitglieder können ihre verschiedenen Ansätze, Standpunkte, Fachkenntnisse und Fähigkeiten ohne Angst vor Spott einbringen).

„Wirearchy“ oder Hierarchie?

In diesem komplexeren Umfeld ist die Notwendigkeit eines Teamleiters größer als je zuvor. Diese Person muss die Dinge vorantreiben, als Verbindung zum restlichen Unternehmen fungieren und die Grenzen des Teams schützen.

Es muss keine formal strukturierte Führungsrolle sein, und der Teamleiter kann je nach anstehender Aufgabe wechseln. In einigen Unternehmen werden die herkömmlichen Machtstrukturen der Hierarchie durch die „Wirearchy“ ersetzt – ein Grad an Macht und Einfluss, der auf Vernetztheit und Informationsflüssen beruht.⁶

Durch die steigende Zahl von Teams steigt auch die Zahl der Beziehungen, die wir haben. Jedoch ist die Zahl der Beziehungen, die wir unterhalten können, begrenzt.

Die nach dem Anthropologen und Psychologen Robin Dunbar benannte „Dunbar-Zahl“ gibt 150 als maximal mögliche Zahl der Personen an, mit denen wir stabile Beziehungen pflegen können.⁷ Wenn ein Unternehmen, ein Team oder eine Kombination aus Teams diese Zahl überschreitet, neigt sie zum Zerfall in kleinere Einheiten. Das bedeutet, dass sehr große Teams oder Gruppen Schwierigkeiten haben, zusammenzuarbeiten. Einige Unternehmen schränken daher bewusst die Größe von Einheiten ein. Gore Associates, der Hersteller von Gore-Tex™, hat in seinen Fabriken nur jeweils bis zu 150 Beschäftigte.⁸

Zwei weitere Schlüsselrends haben die Arbeitsweise von Teams beeinflusst: die Globalisierung und die Verfügbarkeit neuer Technologien. Zusammengekommen erhält man eine völlig neue Teamdynamik.

Globale Netzwerke

Mit einer zuverlässigen Internetverbindung können viele Berufstätige ihre Arbeit von überall aus erledigen. Sie müssen nicht in einem Büro anwesend oder persönlich ansprechbar sein. Virtuelle Teams werden immer häufiger. Das Beratungsunternehmen Ferrazzi Greenlight hat herausgefunden, dass von 1.700 befragten Wissensarbeitern 79 Prozent immer oder oft in verteilten Teams arbeiten.⁹

79 Prozent gaben an immer, oder oft in verteilten Teams zu arbeiten.

Jedoch sind virtuelle Teams keine einfache Angelegenheit. Die Globalisierungsexperten Vijay Govindarajan und Anil Gupta haben 70 globale Teams untersucht, wobei 82 Prozent angaben, ihre Ziele verfehlt zu haben. Ein Drittel bewertete die eigene Leistung als größtenteils unbefriedigend. Vertrauensmangel, Kommunikationsbarrieren und eine fehlende Teamcharta waren unter den wichtigsten Gründen für das Scheitern.¹⁰

82 Prozent gaben an, ihre Ziele verfehlt zu haben.

Für viele virtuelle Teams können die geografische Verteilung und der organisatorische Aufbau problematisch sein, doch diese Probleme sind überwiegend kontrollierbar. Wahrscheinlicher ist, dass die menschliche Dynamik – Faktoren wie psychologische Sicherheit – ein Problem ist.¹¹ Forschungen haben ergeben, dass Vertrauen für virtuelle Teams noch wichtiger ist als für Teams, die physisch zusammenarbeiten.¹²

Die gute Nachricht ist, dass dieselbe Technologie, die die virtuelle Zusammenarbeit ermöglicht, auch zur Behebung der Probleme genutzt werden kann. Teamentwicklung kann virtuell erfolgen. Dies ist etwas, das internationale Unternehmen berücksichtigen müssen. Teams sind nach wie vor die Basis für Unternehmensstrukturen. Sie sehen heute nur anders aus.

Das Aufkommen der „Gig Economy“ mag die Aufmerksamkeit auf Einzelpersonen gelenkt haben, die Einzelaufträge bearbeiten, doch die meisten Berufstätigen arbeiten nach wie vor in Teams und die meisten Projekte hängen nach wie vor von ihnen ab. Einem Team anzugehören und sich ihm zugehörig zu fühlen, ist in unseren losgelösteren, technologiebasierten Strukturen wichtiger als je zuvor. Das spiegelt sich in der steigenden Zahl von Kunden wider, die denken, dass sie etwas unternehmen müssen – nur was, wissen sie nicht.

Teamentwicklung kann der Türöffner sein, doch die Teams müssen bereit sein, sie mit Unterstützung der Teamleitung zu durchlaufen. Und das Unternehmen muss ihnen den Raum dafür geben. Das ist die einzige Möglichkeit, wie die Leistung beeinflusst werden kann.

- 1 Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50 (4): S. 370–396.
- 2 Introduction to the FIRO-B Instrument. Judith A. Waterman und Jenny Rogers. CPP Inc., 1996.
- 3 What Google learned from its quest to build the perfect team. Artikel von Charles Duhigg in der *New York Times*, 25. Februar 2016.
- 4 The Chief People Officer Of Cisco Shares Her Top Three Tips For Building High-Performing Teams. Artikel von Jacob Morgan in *Forbes*, 6. April 2016.
- 5 The Five Dysfunctions of a Team. Patrick Lencioni. Jossey Bass, 2002.
- 6 Hierarchy to Wirearchy – Designing Flows for Networks of Purposeful People. 26. September 2016. <http://wirearchy.com/2016/09/26/hierarchy-to-wirearchy-designing-flows-for-networks-of-purposeful-people/>.
- 7 Dunbar, R. I. M. (1992). Neocortex size as a

- constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*. 22 (6): S. 469–493.
- 8 Organization Change: Theory and Practice (3. Auflage). W. Warner Burke, Sage Publications, 2011.
- 9 Getting Virtual Teams Right. Keith Ferrazzi. *Harvard Business Review*. Dezember 2014
- 10 Building an Effective Global Business Team. Vijay Govindarajan und Anil K. Gupta. *Harvard Business Review*, 1. Juli 2001.
- 11 Hidden Traps of Virtual Teams. Karen Sobel-Lojeski. *Harvard Business Review*. Dienstag, 10. November 2015.
- 12 Breuer, C., Hüffmeier, J. und Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101 (8), S. 1151–1177.

Erwartungen und Ansprüche an heutige Führungskräfte

Führung ist nicht mehr so unkompliziert wie sie mal war. In der Regel wurde man früher Führungskraft, indem man eine Rolle fand, die zu den eigenen Stärken passte (jedoch keine Schwächen offenlegte), und dann diesen Weg weiterging.

Aber heute leben wir in einer „VUCA-Welt“ (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit). Führungskräfte müssen nach wie vor Rollen finden, die ihren Stärken entsprechen, aber um erfolgreich zu sein, müssen sie sich ändern und anpassen können. In einer sich rasant entwickelnden Welt sind Führungskräfte nie ein fertiges Produkt. Sie müssen motiviert bleiben, sich weiterzuentwickeln.

Oder anders ausgedrückt: Wenn der Wald um einen herum wächst, muss man seine Axt scharf halten.

„Wirearchy“ – die neue Ordnung

In einer 2018 durchgeführten Studie gaben CEOs als ihre größte Sorge „Unfähigkeit, Topkräfte zu gewinnen“ an. Gute Führung ist eine Priorität, aber die Rolle der Führungskraft hat sich geändert. In flacheren, weniger hierarchischen Unternehmen ist nicht so klar, bei wem die Macht liegt. Wer sind die Influencer? Wer sind die informellen, aber wichtigen Führungskräfte?

In einer sich rasant entwickelnden Welt sind Führungskräfte nie ein fertiges Produkt. Sie müssen motiviert bleiben, sich weiterzuentwickeln.

Seit ein paar Jahren erleben wir den Aufstieg der „Wirearchy“. Dazu gehören Personen, deren Macht und Einfluss auf Vernetztheit und Informationsflüssen beruht, statt auf herkömmlichen Machtstrukturen. Sie werden häufig nicht als Führungskräfte bezeichnet,

weshalb sie nicht unbedingt denselben Status haben oder entlohnt werden wie herkömmliche Führungskräfte. Meistens wird ihr wahrer Wert erst bemerkt, wenn sie ein Unternehmen verlassen (wegen geringer Anerkennung?). Bei Führung geht es nicht mehr um Stil und Eigenschaften einer einzelnen Führungskraft. Es geht darum, wie eine Gruppe oder ein Team aus Führungskräften das Unternehmen gemeinsam führen kann. Sie müssen die Kultur und Systeme schaffen, die die Beschäftigten um sie herum inspirieren.

Führungskräfte müssen außerdem einen externen Fokus haben und fähig sein, in unserer zunehmend vernetzten Gesellschaft schnell – meist auch öffentlich – zu handeln. Dass Trumps Wirtschaftsberatergremien aufgelöst wurden, nachdem mehrere CEOs unter dem Druck der Öffentlichkeit und eigener Beschäftigter zurückgetreten waren, ist ein aktuelles Beispiel.

Es ist belegt, dass narzisstischere Menschen eher Führungskräfte werden, jedoch weniger effektiv in dieser Rolle sind.

Das Ende des Narzissmus?

Was bedeutet das für traditionelle Führungsqualitäten? Es ist belegt, dass narzisstischere Menschen eher Führungskräfte werden, jedoch weniger effektiv in dieser Rolle sind. Solche Menschen haben ein positives und übersteigertes Bild von sich selbst. Dieses Bild pflegen sie trotz gegenteiliger Informationen, oftmals zulasten anderer, und ihren Beziehungen fehlt es an Herzlichkeit und Vertrautheit.

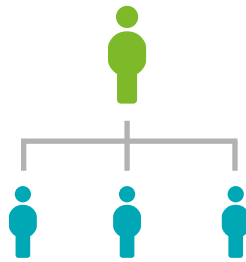
Während das vielleicht zu einer überkommenen „Großer-Mann“-Vorstellung von Führung passt, liefert ein solches Verhalten nicht die Führungskultur, die heute in den meisten Unternehmen gefragt ist.

The Psychology of Leadership™



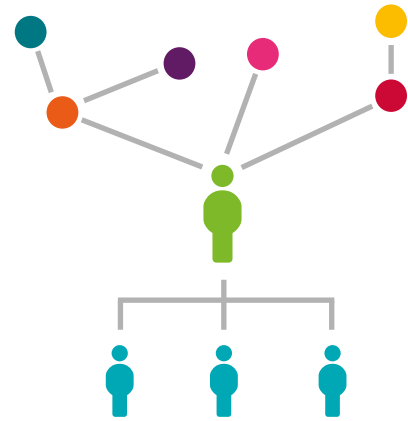
Selbstführung

Eine „innere Wahrnehmung“, die Führungskräften ermöglicht, sich selbst wahrzunehmen und ungenutztes Potenzial freizusetzen



Anderer führen

Eine „Wahrnehmung anderer“, die Führungskräften ermöglicht, das Beste aus den Beschäftigten herauszuholen



Das Unternehmen führen

Eine „äußere Wahrnehmung“, die Führungskräften ermöglicht, erfolgreich in übergreifenden Organisationssystemen zu führen

Unsere eigene Forschung hat gezeigt, dass diese Verhaltensweisen dazu führen können, dass Frauen von Führungsrollen Abstand nehmen, auch wenn sie genauso oder besser qualifiziert sind als Männer.

Daher ist es besonders wichtig, dass Auswahlverfahren fair und objektiv sind (siehe *Die Richtigen finden*, S. 32). The Engagement Institute hat ermittelt, dass Führungskräfte vertrauenswürdig sein, Beziehungen aufbauen und effektiv kommunizieren müssen. Führungskräfte, die Mitarbeiter intensiv einbinden, achten verstärkt darauf, ansprechbar zu sein. Sie holen Ideen und Meinungen von Beschäftigten ein und bilden Partnerschaften für den gemeinsamen Erfolg. Vertrauen und Integrität wurden als meistgeschätzte Eigenschaften von einbindenden Führungskräften genannt.

Hier einige Faktoren, die jüngere Führungskräfte in heutigen Unternehmen betreffen:

- **Beförderungstempo.** Früher haben Unternehmen in der Regel eine Gruppe junger Beschäftigter stetig weiterentwickelt und einen eigenen Pool an Führungskräften in spe aufgebaut, aber das ist heute anders. Das bedeutet, dass es ihnen an Erfahrung und Unterstützung mangeln kann.
- **Unterschiedliche Erwartungen.** Auch wenn die Persönlichkeit der jüngeren Generation im Großen und Ganzen dieselbe geblieben ist (siehe *Von der Mehrgenerationenbelegschaft profitieren*, S. 8), haben sie andere Erwartungen. Beschäftigte bleiben kürzer in ihren Jobs, was den Anreiz für Unternehmen schmälern kann, in ihre langfristige Entwicklung zu investieren.

- **Netzwerke und Chancen.** Durch Onlineplattformen wie LinkedIn sind junge Berufstätige besser über neue Jobs informiert als je zuvor. Sie müssen nicht mal selbst nach einem Job suchen – die Jobs suchen nach ihnen, melden sich ungefragt bei ihnen.

Es lohnt sich, zwei weitere Punkte festzuhalten. Erstens eliminiert künstliche Intelligenz (KI) einen Teil der einfachen Tätigkeiten, die Trainees früher auf ihrem Weg zur Spitze durchführen mussten. Das heißt, sie haben weniger Erfahrung als die Trainees von damals, insbesondere was die Führung und die Zusammenarbeit von anderen Beschäftigten anbelangt.

Der zweite Punkt betrifft die Altersstruktur der Belegschaft: Einige ältere, ranghohe Führungskräfte sind für einen frühen Ruhestand zwar begütert genug, arbeiten jedoch in Teilzeit weiter, sodass neue Führungskräfte unsicher bezüglich ihres Status und Autoritätslevels sind.

Das erste Gebot der Führung

Kluge junge Führungskräfte mögen eifrig und ehrgeizig sein, aber wenn sie ihre Stärken und „blinden Flecken“ nicht kennen, kann das zu Fehlern führen. Wir haben das bei unseren eigenen Kunden festgestellt. Die erste Phase ihrer Entwicklung

bestand daher in der Verbesserung ihrer Selbstwahrnehmung, das heißt, sich selbst besser zu kennen. Für die Harvard Business Review ist dies das „erste Gebot der Führung“. Im Führungsmodell von The Myers-Briggs Company ist Selbstwahrnehmung die Basis für Selbstführung. Sie ist die Basis für die Führung anderer, die wiederum Basis für die Führung des Unternehmens ist.

Für Führungskräfte besteht die Herausforderung oft darin, nicht in den alten Methoden oder Verhaltensmustern stecken zu bleiben. So hatten junge Krankenhausärzte im Vereinigten Königreich früher extrem lange Schichten – teilweise bis zu 72 Stunden. Das Ergebnis war, dass ihre klinischen Entscheidungen nicht immer die besten waren. Dennoch sahen Management- und Führungskräfte nicht ein, warum sich das ändern sollte. Sie betrachteten es als Initiationsritus, den auch sie durchmachen mussten, also warum sollte es anderen erspart bleiben?

Führungskräfte denken manchmal, dass es in ihrem Team ein Problem gibt, obwohl sie selbst das wahre Problem sind.



Wo sich die Arbeitslandschaft verändert hat, müssen sich auch die Nachwuchsrollen ändern – und ranghohe Führungskräfte müssen das anerkennen. Außerdem müssen sie anerkennen, dass sich ihre eigene Rolle womöglich verändert hat.

Führungskräfte denken manchmal, dass es in ihrem Team ein Problem gibt, obwohl sie selbst das wahre Problem sind. Es ist durchaus möglich, dass ein Führungsteam die Kultur seines Unternehmens verändert, neue Werte übernimmt und das erwartete Verhalten von Managementkräften und Beschäftigten neu bewertet, sich jedoch dabei schwertut, diese Änderungen auch für sich selbst umzusetzen. Vielleicht beschuldigen sie sogar noch ranghöhere Gruppen für ihren eigenen Mangel an Veränderung. Es fühlt sich sicher an, sich nicht zu bewegen, aber wenn das berufliche Umfeld eine Änderung erfordert, ist das für Führungskräfte keine praktikable Strategie.

Den Übergang schaffen

Die Widerwilligkeit einer Führungskraft gegenüber Veränderung kann auf einer mangelnden Bereitschaft beruhen, jene Fähigkeiten oder Methoden aufzugeben, die sie erfolgreich gemacht haben. Häufig ist das umso schwieriger, je ranghöher eine Führungskraft ist. Das wird zuweilen deutlich, wenn eine Führungskraft in ein neues Unternehmen wechselt, dort auf dieselbe Weise arbeitet und es zu Misserfolgen kommt. Es ist eine Veränderung erforderlich.

Eine Methode hierfür ist der um sich greifende Trend des Reverse Mentorings. Dabei werden jüngere Beschäftigte in bestimmten Bereichen wie IT zu Mentoren für ranghöhere Beschäftigte, damit diese dazulernen können. Da Führungsteams diverser werden, kann und sollte das dabei helfen, neue Sichtweisen zu eröffnen.

Coaching – der Weg nach vorn?

Viele Führungskräfte sind der Ansicht, dass Coaching ihnen helfen kann, ihren Weg nach vorn zu definieren. Während Coaching im Sport seit vielen Jahren verbreitet ist, wird es für Führungskräfte manchmal noch immer als Pflichtübung gesehen. Doch durch das Aufdecken wahrer Beweggründe und Herausforderungen kann ein professioneller Coach eine Person dazu bringen, bei sehr konkreten Punkten Fortschritte zu erzielen – zum Beispiel dem Aufbau von Resilienz in einem komplexen, risikoreichen Umfeld.

Fragen an Führungskräfte

Dies sind einige Punkte, die Führungskräfte betrachten sollten:

- **Führungskräfte schaffen die Kultur eines Unternehmens.**
- **Beginnen Sie mit der Entwicklung bei sich selbst und erst dann bei Ihren Teams.**
- **Die Dinge verändern sich – seien Sie nicht selbstzufrieden. Lernen Sie dazu.**
- **Wie Sie etwas gemacht haben, ist nicht, wie Sie es immer machen müssen oder wie die anderen es machen müssen.**
- **Bauen Sie als Führungskraft Vertrauen auf oder brechen Sie es?**

Führungskräfte sollten sich fragen: Wie beeinflusse ich die Kultur, wie unterstütze ich sie? Weiß ich alles? Ist meine Art die beste oder einzige Art? Wie reagiere ich wirklich auf Veränderung? Wie wirkt sich das auf andere aus?

Wenn hiervon etwas offensichtlich erscheint, könnte sich ein genauerer Blick lohnen.

- 1 C-Suite Challenge™ 2018. The Conference Board®.
- 2 MacGillivray A. E. (2018) Leadership as practice meets knowledge as flow: Emerging perspectives for leaders in knowledge-intensive organizations. *Journal of Public Affairs* 18 (1), S. 1–10.
- 3 Brunell, A. B., Gentry, W. A., Keith Campbell, W., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W. und DeMarree, K. G. (2008). Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, S. 1663–1676.

- 4 Hackston, J. (2017). Decisions, decisions? The implications of gender differences in decisionmaking style and self-confidence. *Assessment and Development Matters*, 9 (2), S. 7–11.
- 5 DNA of Engagement: How Organizations Build and Sustain Highly Engaging Leaders. © The Conference Board, Inc., 2016.
- 6 Collingwood, H. (2001) Know thyself. *Harvard Business Review*.

Die Richtigen finden

Eine aktuelle Studie unter rund 600.000 Personen aus Politik, Sport, Entertainment und Wissenschaft hat ergeben, dass Hochleister 400 Prozent produktiver sind als der Durchschnitt.¹ Was gute Unternehmen hervorragend macht, ist ihre Fähigkeit, die richtigen Personen anzuziehen, auszuwählen, zu entwickeln und zu halten.² Es überrascht daher nicht, dass es eine lange Tradition an einfallsreichen Auswahlmethoden gibt.

In der Bibel hatte Gideon zu viele Anwärter für sein Heer. Zunächst erlaubte er den schwächeren Kandidaten die Selbstselektion („Wer blöde und verzagt ist, der kehre um und hebe sich alsbald vom Gebirge Gilead.“). Dann führte er eine Simulationsübung durch. Er leitete die Kandidaten zu einer Oase und wählte diejenigen aus, die aus der hohlen Hand tranken und wachsam blieben. Er lehnte diejenigen ab, die sich hinknieten, um zu trinken.³

Gideon war seiner Zeit voraus. Den Großteil des 20. Jahrhunderts über war die Auswahl für die meisten Jobs weniger raffiniert – tendenziöse, überwiegend unpräzise Bewerbungsinterviews waren die Hauptmethode. Zum Beispiel zeigte Harry Levi Hollingsworth 1929, dass zwischen erfahrenen Interviewern, die eine Vertriebsposition besetzen wollten, kaum Übereinstimmungen existierten. Ein Kandidat erhielt von einem Interviewer Rang 6 (von 57 Bewerbern), von einem anderen jedoch Rang 56.⁴

Strukturierte
Verhaltensinterviews,
bei denen Bewerber
anhand eines einheitlichen
Bewertungsschemas beurteilt
werden, statt individuell durch
jeden Interviewer

Vor nicht ganz so langer Zeit konnte Google nach einer Prüfung Zehntausender eigener unstrukturierter Interviews keinerlei Verbindung zwischen der Bewertung von Bewerbern und ihrer späteren

Leistung feststellen. Außerdem fand Google heraus, dass Interviewfragen mit Denksportaufgaben Zeitverschwendung sind und nichts vorhersagen. Besser funktionierten hingegen „strukturierte Verhaltensinterviews, bei denen Bewerber anhand eines einheitlichen Bewertungsschemas beurteilt werden, statt individuell durch jeden Interviewer“.

Und Google ist nicht das einzige Unternehmen, das gemerkt hat, dass altmodische Bewerbungsgespräche nicht funktionieren. Seit den 80er Jahren erleben wir drei deutliche Verbesserungen:

- **Standardisierte und objektive Auswahlmethoden**

Dazu zählen die strukturierten Verhaltensinterviews von Google, aber auch Tests zu verbalen, rechnerischen und sonstigen Fähigkeiten sowie zum situativen Urteilsvermögen, außerdem Persönlichkeitsfragebögen, Arbeitsproben und Jobsimulationen.

- **Das Selektionsparadigma**

Die oben genannten Mittel wurden zunehmend systemisch, im sogenannten „Selektionsparadigma“, eingesetzt. Dazu gehört die sorgfältige Definition von Jobanforderungen, die Auswahl von Mitteln zur wirksamen Messung der Anforderungen, die ethische Nutzung dieser Mittel und ihre Einbettung in ein strukturiertes Verfahren, das die Wirtschaftlichkeit maximiert und eine gute Entscheidungsfindung begünstigt.

- **Voreingenommenheit und Diskriminierung**

Personaler werden sich immer mehr des Potenzials für Voreingenommenheit und Diskriminierung in Auswahlverfahren bewusst und haben Schritte unternommen, es zu entschärfen.

Können wir uns heute, im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts, in dem Wissen entspannen, dass unsere Unternehmen die besten Leute auf die beste Weise rekrutieren?

Nein, können wir nicht. Dies sind zwei Gründe dafür.



1. Das Selektionsparadigma wird kaum angewandt

Die Methode des Selektionsparadigmas war immer ein Ideal. Sie wurde eher von größeren Unternehmen mit eigener Personalabteilung angewandt. Aus einer Studie, die 2010 im Vereinigten Königreich durchgeführt wurde, ging hervor, dass die Nutzung von Fähigkeitstests, strukturierten Interviews und Persönlichkeitsfragebögen in kleineren Unternehmen weitaus seltener ist.⁵

Trotz umfassender Belege für ihre Effektivität und Wirtschaftlichkeit⁶ gibt es viele Gründe, warum Unternehmen keine objektiven Beurteilungsmethoden anwenden. Dazu gehören kurzfristige Bedenken hinsichtlich der Kosten, mangelndes Wissen über den Nutzen der Tests, Bedenken (in der Regel unbegründete) in Bezug auf die Rechtmäßigkeit sowie Trägheit und Widerwille gegenüber Veränderung.⁷

Selbst jene Unternehmen, die zur Auswahl das Selektionsparadigma anwenden, tun dies vielleicht nicht für C-Level-Positionen oder andere hochrangige Jobs, sondern ziehen herkömmliche Methoden vor, obwohl sie weniger effektiv sein können. Gleichwohl hat eine gute oder schlechte Leistung in solchen Positionen den größten Einfluss auf das Unternehmen.

2. Unvorhergesehene Trends

Zahlreiche Trends beeinflussen Auswahl und Einstellung. Dies sind die wichtigsten.

Fachkräftemangel

Im Jahr 2018 lag die Arbeitslosenquote in den USA zwischen 3,8 und 4 Prozent, dem geringsten Stand seit 17 Jahren.⁸ Jedes Unternehmen, das Personal einzustellen oder einzukaufen versucht, operiert auf einem Verkäufermarkt. Das bedeutet, dass Unternehmen attraktiver für potenzielle Beschäftigte sein müssen, was in jeder Phase des Auswahlverfahrens deutlich werden muss. Es gibt Belege dafür, dass sich die Erfahrungen, die Bewerber im Auswahlverfahren machen, darauf auswirken, ob sie den Job weiterverfolgen, ein Jobangebot annehmen oder die Position weiterempfehlen.⁹ Wir selbst haben hochkarätige Bewerber erlebt, die sich etwas anderes suchen, wenn Personaler nicht zeitnah über den Fortschritt informieren.

Mobilität von Beschäftigten

Beschäftigte wechseln häufiger ihren Job und haben mehr Informationen über Jobs. Bevor es Social Media gab, musste man sich bewusst um einen neuen Job bemühen. Zuweilen traten Headhunter an Beschäftigte heran, aber das war nicht verbreitet. Heute erhalten alle, die sich bei Business-Netzwerken wie LinkedIn anmelden, regelmäßig Jobvorschläge.

Schon 2014 haben Untersuchungen gezeigt, dass LinkedIn extrem gut bei der Identifizierung und Gewinnung passiver Kandidaten war, also solcher, die nicht aktiv auf Jobsuche waren.¹⁰ Die Mobilität von Beschäftigten mag ein prägender Faktor der Generation der Millennials sein. Aus einem neueren Gallup-Bericht geht hervor, dass nur die Hälfte von ihnen voll und ganz sicher ist, in einem Jahr noch im selben Unternehmen zu arbeiten.¹¹

Kürzere Einstellungszyklen

Die wenigsten Menschen arbeiten ihr Leben lang im gleichen Job. Da Beschäftigte den Job häufiger wechseln, muss es mehr Einstellungen geben. Bei einem Fachkräftemangel müssen Arbeitgeber den besten Kandidaten auswählen und ihm rasch ein Angebot unterbreiten, bevor er woanders hingeht. Eine Studie des Personaldienstleisters Totaljobs aus dem Jahr 2017 hat ergeben, dass 46 Prozent der Arbeitgeber ihren Einstellungsprozess verkürzt haben, da der Markt für gute Kandidaten umkämpfter geworden ist. Weitere 28 Prozent haben den Prozess verkürzt, da die lange Zeit bis zur Einstellung Kandidaten abgeschreckt hat.¹² Ein langwieriges, mehrphasiges Auswahlverfahren mag heute ein Luxus sein, den sich wenige Unternehmen leisten können.

Künstliche Intelligenz (KI)

Das Aufkommen von KI bedeutet, dass die Fähigkeiten für künftige Jobs anders sein werden. Wie sie genau aussehen werden, ist unklar (siehe *Werden personelle Ressourcen durch digitale ersetzt?*, S. 20), doch wird KI wahrscheinlich viele intellektuell herausfordernde Aufgaben übernehmen. Carl Frey und Michael Osborne, zwei Forscher von der University

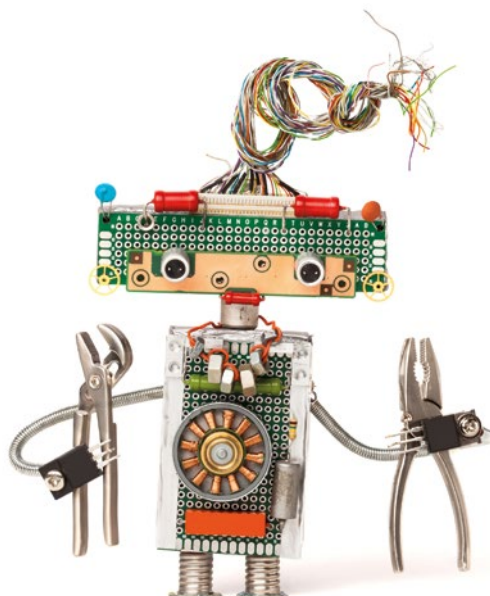
of Oxford, haben untersucht, wie anfällig 702 verschiedene Berufe für Computerisierung sind.¹³ Sie fanden heraus, dass die Jobs mit dem geringsten Risiko, überflüssig zu werden, diejenigen waren, die kreative Fähigkeiten und soziale Kompetenz erfordern. Das sind wahrscheinlich die Bereiche, auf die sich künftige Einstellungsaktivitäten konzentrieren müssen. Das Aufkommen von KI mag auch „Sackgassenjobs“ eliminieren, wobei es dafür noch keine maßgeblichen Anzeichen gibt.

VUCA

Heutzutage operieren viele Unternehmen in einem Umfeld von Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – VUCA). Jobs müssen sich dieser veränderlichen Umgebung anpassen, indem sie veränderlicher werden, was wiederum Einstellungsprozesse komplexer macht. Doch wie soll man für eine Tätigkeit rekrutieren, wenn sich die Anforderungen schon geändert haben, wenn der erfolgreiche Kandidat seine Tätigkeit beginnt? Dies führt zu kürzeren Einstellungszyklen. Außerdem führt es dazu, dass allgemeinere Fähigkeiten gefragt sind, die für zahlreiche Aufgaben nützlich sind, sowie zum Anstieg der „Gig Economy“, bei der Auftragnehmer für bestimmte Aufgaben angeheuert werden. McKinsey hat in einer Studie ermittelt, dass bereits zwischen 20 und 30 Prozent der Arbeitskräfte in den USA und 15 europäischen Ländern selbständig sind.¹⁴

Schwerpunkt auf Diversität

Voreingenommenheit zu vermeiden und Diversität zu erhöhen, ist seit vielen Jahren Ziel bei der Einstellung. Obwohl es seit zehn Jahren statistische



Methoden und Verfahren hierfür gibt¹⁵, ist Diversität noch immer ein Problem. Zum Beispiel hatten die Fortune-100-Unternehmen im April 2018 mehr CEOs namens James als weibliche CEOs. Frauen sind auf höheren Unternehmensebenen im Allgemeinen unterrepräsentiert. Forschung von The Myers-Briggs Company zeigt, wie schwierig für Frauen der Weg nach oben ist und inwieweit sie, anders als Männer, ihr Verhalten gegebenenfalls ändern müssen.¹⁶ Dennoch haben Unternehmen mit Frauen an der Spitze womöglich einen Wettbewerbsvorteil. Eine weltweite Studie von 2016 unter 21.980 Unternehmen aus 91 Ländern legt nahe, dass Frauen in Top-Führungspositionen die Unternehmensleistung verbessern können.¹⁷

Natürlich ist das Geschlecht nur ein Aspekt von Diversität, neben Faktoren wie ethnischer Zugehörigkeit, Alter und sogar Persönlichkeit. Doch Diversität bei der Persönlichkeit kann auch wichtig sein, damit das Unternehmen frisch und innovativ bleibt.

Technologie und neue Einstellungsmethoden

Die meisten Beurteilungsmethoden gibt es schon lange: Fähigkeitstests seit Beginn des 20. Jahrhunderts, Persönlichkeitsfragebögen seit den 40er Jahren, Assessment-Center seit den 30ern (für das Militär) bzw. den 50ern (für Unternehmen). Als Unternehmen damit anfangen, für den Einstellungsprozess Computer zu verwenden, ging es darum, dieselben Beurteilungen schnell, günstig und unkompliziert durchzuführen. Die Onlinebereitstellung senkte Reise- und Personalkosten, rechnergestütztes Scoring und Reporting sparte Zeit und Aufwand und Interviews per Telefon oder Skype konnten einen Teil der persönlichen Interviews ersetzen. In jüngerer Zeit wurden viele Beurteilungen für Mobilgeräte angepasst, obwohl das bei mangelnder Sorgfalt kontraproduktiv sein kann.¹⁸

Heute haben wir ganz neue Arten von Beurteilungen. Manche wurden „spielifiziert“, damit sie für Bewerber interessanter werden. Darin enthalten sein können Wettkämpfe gegen das System oder andere „Spieler“, Scores und Level sowie Badges oder Preise. Bei manchen dieser Beurteilungen ging man noch weiter, um aus der Art und Weise wie Kandidaten ein „Spiel“ spielen, deren Persönlichkeit und Motivation abzuleiten. Radikaler ist das Heranziehen der Social-Media-Aktivitäten von Bewerbern, um auf ihr Persönlichkeitsprofil oder andere Eigenschaften zu schließen. Bisher wurde dieser Ansatz vor allem

in der Werbung genutzt, wo man nur bei manchen Personen manchmal genau sein muss (einschließlich bei, vermeintlich, politischer Werbung).¹⁹ Auswahlmittel für die Arbeitswelt müssen auf individueller Ebene präzise sein, was jene Algorithmen nicht sind – noch nicht.

Automatische Einstellungssysteme

Applicant-Tracking-Systeme (ATS) sind zum Standard für das Sammeln und Speichern von Bewerberdaten geworden. Sie erlauben einen schnelleren und faireren Einstellungsprozess. Jedoch können Systeme, die zu streng oder schlecht konzipiert sind, dazu führen, dass gute Kandidaten abgelehnt werden. Andere Kandidaten wiederum, vielleicht solche mit Interesse und Fähigkeiten für das Zwischenmenschliche, können durch den fehlenden persönlichen Kontakt abgeschreckt werden. Unternehmen müssen ein Gleichgewicht schaffen zwischen dem Einsatz von Technologie zwecks Zeit- und Geldersparnis und der Investition in das Erlebnis für Bewerber.

Was können Unternehmen tun, um der Zeit voraus zu bleiben?

1. Verstehen Sie, womit Sie es zu tun haben

- Kennen Sie die oben genannten allgemeinen Trends? Falls nicht, könnte Ihr Unternehmen immun sein – oder Sie haben sie schlicht vernachlässigt. Welcher dieser Trends wirkt sich derzeit auf Sie aus? Welcher könnte sich in sechs Monaten, einem Jahr, zwei Jahren usw. auf Sie auswirken, da sich die Welt verändert?
- Wie sieht das Markenimage Ihres Unternehmens aus? Wie werden Sie auf Bewerberplattformen bewertet, wie wird auf Twitter über Sie gesprochen? Wie sehen Bewerber (und potenzielle Bewerber) Ihr Unternehmen? Bekommen Sie das Kaliber an Bewerbern, das Sie bekommen sollten? Wenn die Antwort auf eine dieser Fragen nicht so positiv ausfällt, wie Sie es sich wünschen – wären Sie bereit, das Image Ihres Unternehmens zu verändern? Denken Sie daran, dass es für viele Jobs einen Arbeitskräftemangel gibt. Kandidaten haben die Wahl.

- Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Kandidaten. Sehen Sie sich Ihre Webseite und Ihre E-Mails und sonstige Kommunikation an. Wird darin deutlich, was Sie Kandidaten kurz- und langfristig bieten? Sie selbst mögen wissen, dass Ihr Unternehmen ein guter Arbeitgeber ist, aber ist das offensichtlich?

2. Überprüfen Sie Ihr Auswahlverfahren

- Suchen Sie nach den richtigen Qualitäten? Wissen Sie wirklich, was der Job aktuell umfasst, und haben Sie darüber nachgedacht, was künftig gebraucht wird? Vermeiden Sie es, Mutmaßungen anzustellen. Was in der Vergangenheit gebraucht und gesucht wurde, ist womöglich nicht mehr relevant.
- Beschleunigen Sie den Prozess. Es empfiehlt sich, die Anzahl der Phasen zu verringern oder die Zeit für eine Entscheidung zwischen zwei Phasen zu verkürzen. Das kann auch dabei helfen, gute Kandidaten zu behalten. Ein wenig Schwund zwischen den Phasen ist unvermeidlich. Applicant-Tracking-Systeme, auswertbare Online-Bewerbungsformulare und andere Methoden können den Prozess kürzer gestalten, aber versuchen Sie, relativ frühzeitig mindestens irgendeine Form von persönlichem Kontakt zu integrieren.
- Nutzen Sie moderne Methoden und Kanäle. Maximieren Sie Ihr Kandidatenfeld mithilfe von Social Media und anderen Kanälen. Verlassen Sie sich nicht nur auf subjektive Interviews. Nutzen Sie psychometrische Tests, Persönlichkeitsfragebögen, strukturierte Interviews und andere objektive Tests, die sich zur Beurteilung der gewünschten Qualitäten bewährt haben. Erwägen Sie andere Möglichkeiten für die traditionelle Beurteilung, etwa Skype-Interviews. Seien Sie offen für hightechlastigere Lösungen wie spielbasierte Beurteilungen oder videobasierte Tests zum situativen Urteilsvermögen. Lassen Sie sich jedoch nicht von Technologie blenden, sondern holen Sie sich die Bestätigung, dass sie funktioniert.

- Seien Sie sich der Einschränkungen oder Voreingenommenheit bei einigen der üblichen Auswahlmethoden bewusst. Zum Beispiel erbringen nicht alle ihre beste Leistung bei einer Gruppenübung.
- Gewährleisten Sie Fairness und fördern Sie Diversität. Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass es für Frauen und Minderheiten schwieriger ist, einen Job zu bekommen. In ihrer Sendung „Inside Out London“ hat die BBC 2017 auf 100 Ausschreibungen dieselben Bewerbungen von „Adam“ und „Mohamed“ verschickt. Adam wurde zwölfmal zum Interview eingeladen, Mohamed nur viermal.²⁰ Ob es uns gefällt oder nicht: Wir sind unbewusst voreingenommen. Die Nutzung objektiver Auswahlmittel ist eine Möglichkeit, dagegen anzugehen.
- Bitten Sie eine diverse Auswahl an Personen, ein Auswahlverfahren zu bewerten. Das verhindert etwaige Voreingenommenheit. Bitten Sie unbeteiligte Außenstehende, das Programm zu bewerten.
- Schaffen Sie ein positives Erlebnis für erfolgreiche Kandidaten. Kurzfristig können diese via Social Media bei anderen Kandidaten gute oder schlechte Werbung für Sie machen. Längerfristig könnten sie zu Kunden oder potenziellen Kandidaten für andere Positionen werden. Behandeln Sie sie wie Menschen, halten Sie sie auf dem Laufenden und geben Sie Feedback.

3. Bleiben Sie nicht stehen

- Überprüfen Sie fortlaufend Ihr Auswahlverfahren. Nehmen Sie Anpassungen vor, wenn sich Bedingungen und Methoden ändern – sie werden sich ändern.

Heutzutage die Richtigen zu finden ist nicht einfach, aber möglich. Und denken Sie daran, dass Sie diese Mittel auch in anderen Situationen nutzen können – nicht nur bei der Einstellung von Mitarbeitern. Objektive Beurteilungsmethoden können etwa genutzt werden, um Lieferantenteams für große Infrastrukturprojekte auszuwählen. Es geht darum, die richtigen Personen – ob Einzelne, Teams oder Unternehmen – dazu zu bringen, ihre Bestleistung zu erbringen.

- 1 Aguinis, H. und O'Boyle Jr., E. (2012). The best and the rest. Revisiting the norm of normality in individual performance. *Personnel Psychology*, 65.
- 2 What It Means To Work Here. T. J. Erickson und L. Gratton. *Harvard Business Review*. März 2007.
- 3 Richter 7,2 bis 7,7. Zitat aus der Lutherbibel 1912.
- 4 Hollingsworth, H. L. (1929). *Vocational Psychology and Character Analysis*. New York: Appleton.
- 5 Zibarras, L. D. und Woods, S. A. (2010). A survey of UK selection practices across different organisation sizes and industry sectors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (2).
- 6 Robertson, I. T. und Smith, M. (2001). *Personnel Selection*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4).
- 7 Klehe, U.-C. (2004) Choosing how to choose: Institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (4).
- 8 <https://tradingeconomics.com/united-states/unemployment-rate>.
- 9 McCarthy, J. M., Bauer, T. B., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C. und Ahmed, S. A. (2017). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing "So What?," "What's New?," and "Where to Next?" *Journal of Management*, 43 (6).
- 10 Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22 (2).
- 11 Gallup (2017). *How Millennials Want to Work and Live*.
- 12 Totaljobs (2017). *Attracting Top Talent*.
- 13 Frey, C.B. und Osborne, M. A. (2017). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114.
- 14 *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy*. McKinsey Global Institute. Oktober.
- 15 Newman, D. A. und Lyon, J. S. (2009). Recruitment efforts to reduce adverse impact: targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity. *Journal of Applied Psychology* 94 (2).
- 16 Hackston, J. (2017). Decisions, decisions? The implications of gender differences in decision-making style and self-confidence. *Assessment & Development Matters*, 9 (2).
- 17 Noland, M., Moran, T. und Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Washington, DC, Pearson Institute for International Economics.
- 18 Lawrence, A. und Kinney, T. B. (2017). *Mobile Devices and Selection (SIOP White Paper Series)*. Society for Industrial and Organizational Psychology.
- 19 The Cambridge Analytica files: the story so far. Patrick Greenfield. *The Guardian*. 26. März 2018.
- 20 Zack Adesina und Oana Marocico. Is it easier to get a job if you're Adam or Mohamed? *BBC News London*, 6. Februar 2017.



ÜBER THE MYERS-BRIGGS COMPANY

In unserer schnelllebigen Welt liegt Ihr Vorteil darin, 100 Prozent Ihrer Fähigkeiten nutzbar zu machen – ob bei der Arbeit, zu Hause, an der Hochschule oder irgendwo dazwischen. Ihr Erfolg und Ihre Verwirklichung hängen nicht nur von Ihrem Wissen und Können ab, sondern auch von Ihren Beziehungen und Interaktionen mit anderen.

Durch die Verbesserung der Selbstwahrnehmung und des Gespürs für andere versetzt The Myers-Briggs Company Menschen in die Lage, in allem ihr Bestes zu geben. Wir helfen Unternehmen auf der ganzen Welt, ihre Team- und Zusammenarbeit zu optimieren, inspirierende Führungskräfte zu entwickeln, Diversität zu fördern und die komplexesten Herausforderungen in puncto Beschäftigte zu bewältigen.

Als Certified B Corporation® setzt sich The Myers-Briggs Company für das Gute ein. Die Wirksamkeit unserer praktischen Lösungen beruht auf einem vertieften Verständnis der wichtigen sozialen und technologischen Trends, die sich auf Menschen und Unternehmen auswirken.

Wir unterstützen Ihren Erfolg mit über 60 Jahren Entwicklungs- und Veröffentlichungstätigkeit im Bereich Personal, über 30 Jahren Beratungs- und Schulungstätigkeit, einem Netz aus Niederlassungen, Partnern und unabhängigen zertifizierten Beratern in 115 Ländern, Produkten in 29 Sprachen und der Erfahrung aus der Arbeit mit 88 der Fortune-100-Unternehmen.







„Beschäftigte first“ für unternehmerische Fitness

Acht Trends, die sich auf individuellen
Fortschritt und kollektiven Erfolg auswirken

Finden Sie die richtige Lösung.
Sprechen Sie mit The Myers-Briggs Company.
www.themyersbriggs.com