Arbeitsbedingungen für Organisationales Lernen und Wissensmanagement optimieren

2

Johanna Bertram, Alexandra Hauser, Tanja Hentschel, Kristin Knipfer, Barbara Kump, Christina Matschke, Kai Sassenberg, Annika Scholl, Christina Schwind, Daniel Wessel und Katrin Wodzicki

2.1 Einführung

Kai Sassenberg und Annika Scholl

„Die Neuen wollen Spaß haben, schnell vorwärtskommen und dabei weniger Zeit in ihrem Job verbringen" (Bund et al. 2013). In der öffentlichen Debatte wird den jungen Akademikern, die derzeit auf den Arbeitsmarkt kommen, zwar eine hohe Leistungsmotivation zugeschrieben. Gleichzeitig wird ihnen aber auch unterstellt, dass für sie soziale Verantwortung und persönliche Entwicklung außerhalb des Jobs von großer Bedeutung sind. Unabhängig davon, ob diese Charakterisierung der oft als Generation Y bezeichneten Kohorte tatsächlich zutrifft oder nicht, weist diese Kombination von Interessen auf ein aktuelles Problem in der Arbeitswelt hin: Durch den demographischen Wandel und den damit verbundenen zunehmenden Fachkräftemängel können gut ausgebildete Fachkräfte bessere Arbeitsbedingungen fordern und Unternehmen sehen sich genötigt, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die diesen Personenkreis auch anziehen. Mit anderen Worten: Viele Organisationen verfolgen das Ziel, Arbeit so zu gestalten, dass sie Spaß macht, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in angemessenem Maße fordert und dass trotzdem ein hohes Leistungsniveau erreicht wird.

Die Beiträge dieses Kapitels fassen psychologisches Wissen zusammen, das die Basis für eine entsprechende Gestaltung von Arbeitsbedingungen darstellt. Dabei wird besonderer Wert darauf gelegt, auf wichtige Rahmenbedingungen für den Erfolg von Interventionen, aber auch die eher unerwünschten Konsequenzen einzugehen. Beispielsweise trägt ein anerkennendes Klima im Unternehmen zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei. Es kann aber unter Umständen auch negative Auswirkungen auf die Leistung haben. Dieses Ka-

Prof. Dr. Kai Sassenberg ✉
Leibniz-Institut für Wissensmedien, Schleichstraße 6, 72076 Tübingen, Deutschland
e-mail: k.sassenberg@iwm-kmrc.de

U. Cress et al. (Hrsg.), *Wissenskollektion*, DOI 10.1007/978-3-658-02927-2_2,
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

pitel stellt somit Möglichkeiten vor, um über die Optimierung von Arbeitsbedingungen den Wissensaustausch und das Organisationale Lernen zu fördern; zudem werden häufig auftretende Nebenwirkungen und psychologische Phänomene dargestellt, die auf Seite der Unternehmen und Mitarbeitenden hinsichtlich der Wirksamkeit und Umsetzung dieser Interventionen mit berücksichtigt werden sollten.

Welche Ansatzpunkte gibt es nun, der Generation Y gerecht zu werden? Wie kann das Arbeitsumfeld so gestaltet werden, dass Leistung und Privates zu vereinbaren sind? Schon die Frage legt nahe, dass der Umgang mit *Work-Life Balance* zentral ist. Mehr Zeit am Arbeitsplatz bedeutet nicht immer mehr Leistung, sondern bei anspruchsvollen Aufgaben auch eine höhere Fehlerquote. Erholung in der Freizeit wirkt sich leistungssteigernd aus. Zentraler als der Raum zur Erholung ist dabei allerdings die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch die Verwirklichung anderer privater Ziele (z. B. einer Weltreise) wird durch kurz- und langfristig flexible Arbeitszeiten gefördert und können so der Balance zwischen Beruf und Privatleben gerechter werden.

Das *soziale Arbeitsumfeld* kann einen wesentlichen Beitrag zur Arbeitsmotivation leisten. So wird der Generation Y nachgesagt, dass sie die Arbeit in *Teams* und in flachen Hierarchien bevorzugt. Es reicht jedoch nicht, nominell Teams einzuführen, sondern Work-Flow und Aufgabenverteilung müssen ebenfalls umgestaltet werden. Ein zentraler Aspekt dafür, dass das Arbeiten im Team sich auch wirklich wie Teamarbeit anfühlt, ist die positive Interdependenz zwischen den Teammitgliedern. Das heißt, sie können nur gemeinsam zum Ziel kommen und jede/r muss einen Beitrag leisten. Derartige Abhängigkeiten können aber natürlich auch zu Konflikten führen – insbesondere, da zwischen Teammitgliedern Wettbewerb (z. B. um Beförderungen oder attraktive Projekte) auftreten kann. Das Management von Konflikten muss entsprechende Aufmerksamkeit erfahren. Auf der Leistungsseite bieten insbesondere heterogene Teams Raum für Synergien. Gleichzeitig ist aber ein zentrales Defizit von sozial gut aufgestellten Teams, dass es den meisten zwar Spaß bereitet, im Team zu arbeiten, dadurch aber soziale Fragen und Motive (z. B. die Suche nach Anerkennung oder Streben nach Harmonie) so weit in den Vordergrund rücken können, dass die Qualität von im Team getroffenen Entscheidungen leidet. Hinzu kommt, dass neben einem tollen eigenen Team nicht ohne weiteres Platz für eine gute Beziehung zu anderen Teams und Arbeitseinheiten ist. Diese Probleme von Teamarbeit und wie sie adressiert werden können, ist Thema mehrerer Beiträge dieses Kapitels.

Doch auch die flachste Hierarchie bleibt eine Hierarchie. *Führungskräfte* können durch Sozialverhalten und angemessene Zielsetzung wesentliche Beiträge zur Attraktivität eines Arbeitsplatzes leisten. Dabei spielt wertschätzende Kommunikation eine zentrale Rolle. Wenn diese an angemessener Stelle eingesetzt wird, wirkt sie sich motivationssteigernd aus und fördert das Engagement der Mitarbeiter. Gleichzeitig trägt aber auch realistische Information über Defizite und Misserfolge zur Leistung bei, wenn sie angemessen vorgebracht wird und die Mitarbeitenden hoch motiviert sind, gute Leistungen zu erbringen (wie es den Mitgliedern der Generation Y nachgesagt wird). Schließlich sollten Führungskräfte darauf achten, dass sie Ziele so setzen, dass sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fordern, ohne

sie zu überfordern. Nur wer glaubt, die Ressourcen zur Erreichung eines Ziels zu haben, wird alles daran setzen, ein anspruchsvolles Ziel auch wirklich erreichen.

Eine Stärke des idealtypischen Mitglieds der Generation Y ist dabei sicher das Streben nach Erfolg und Aufstieg am Arbeitsplatz. Doch auch die *Motivation* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdient eine genauere Betrachtung. Was sind die Voraussetzungen für Motivation? Wie sollte die Motivation idealerweise ausgestaltet sein? Und: Wann kann Motivation in Handlung und damit in Leistung umgesetzt werden? Dem Streben nach Aufstieg beispielsweise kann sowohl eine intrinsische Motivation zugrunde liegen („Ich kann etwas und will es auch selbstständig zeigen.") oder aber eine extrinsische Motivation („Ich will viel Geld verdienen und das Sagen haben."). Erstere wird sicher zu differenzierter Auseinandersetzung mit den Arbeitsinhalten und besserer Leistung führen als letztere. Dies setzt jedoch Handlungsspielraum voraus. Nur wer an seinem Arbeitsplatz entscheiden kann, wie er etwas macht, kann auch ohne weiteres aus Fehlern lernen und die eigene Anstrengung und Energie in Erfolge umsetzen. Und selbst wenn sich die Erfolge einmal nicht einstellen, werden intrinsisch Motivierte bei entsprechendem Handlungsspielraum sicher eher am Ball bleiben.

Eine besondere Facette der Leistung, die in Zeiten von beschleunigtem sozialen Wandel und kurzen Produktzyklen von besonderer Bedeutung ist, ist hier die *Kreativität* oder *Innovation*. Sind alle zuvor genannten Bedingungen erfüllt, wird sicher nicht nur die Leistung hinsichtlich der aktuellen und vorgegebenen Aufgaben sehr gut ausfallen, sondern es wird auch Engagement und Eigeninitiative über diese Aufgaben hinaus und damit ein hohes Innovationspotential entstehen. Besonders interessant an den Beiträgen zu diesem Themenbereich ist, dass sie auf die Notwendigkeit einer kritischen Balance zwischen guter Stimmung und (inhaltlichen) Konflikten hinweisen – also auf ein oftmals komplexes Wechselspiel zwischen Person(en) und Situation.

Über die einzelnen Teilaspekte hinweg liefern die in diesem Kapitel zusammengefassten Beiträge somit zahlreiche Anregungen für den Umgang mit einer neuen Generation anspruchsvoller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es sollte dabei aber nicht der Eindruck entstehen, dass die hier zusammengetragenen Beiträge vor allem helfen, die Arbeitssituation so angenehm wie möglich zu gestalten, um die hohen Anforderungen potentieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfüllen und auf den Fachkräftemangel zu reagieren. Das Erreichen der organisationalen Ziele wird in den Beiträgen dieses Kapitels gleichermaßen berücksichtigt: Organisationen profitieren stark davon, wenn ihre Mitarbeitenden ihr Wissen untereinander austauschen sowie motiviert und engagiert an ihre Arbeit gehen. Dies kommt in der Regel dem Unternehmen und den Mitarbeitenden zugute, indem es den Erfolg steigert sowie mit einer zufriedeneren Belegschaft einhergeht. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Möglichkeiten zu kennen, wie Arbeitsbedingungen für beide Seiten optimal gestaltet werden können.

Auch die Tatsache, dass dieses Kapitel zahlreiche mögliche Stolpersteine anspricht, die mit hoher Motivation, kooperativem Arbeiten im Team und einer deutlichen Identifikation mit dem Unternehmen einhergehen können, verfolgt das Ziel einer Anwendung psychologischen Wissens zur Förderung organisationalen Erfolgs. So wird beispielsweise auch

diskutiert, inwiefern ein Gefühl von Übereinstimmung und Gleichbehandlung positiv ist, ohne aber dem Einzelnen das Gefühl zu geben, er/sie sei nur Teil der Masse. Ebenso gehen die Beiträge der Frage nach, wie ein kooperatives Arbeiten ermöglicht werden kann, bei dem dennoch eine gewisse „gesunde" Konkurrenz herrscht und zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten motiviert.

Wenn Bund et al. (2013) ihr Essay über die Generation Y „Wollen die auch arbeiten?" überschreiben, legt dies nahe, dass hohe Anforderungen an Arbeitsbedingungen und Leistungsbereitschaft ein Widerspruch sind. Jedoch lösen sie bereits selbst diesen Widerspruch auf. Sie schreiben der Generation Y nicht nur das Interesse an einer Karriere zu, sondern auch daran, Leistung zu erbringen. Die in diesem Kapitel aufbereiteten Ergebnisse psychologischer Forschung zeigen vielseitige Wege auf, wie Organisationales Lernen, Wissensmanagement und hohe Produktivität einerseits sowie angenehme Arbeitsbedingungen andererseits mit einander in Einklang gebracht werden können (Bund et al. 2013).

▸ **Link zur Überblickseite mit allen Beiträgen dieses Kapitels:**
http://www.wissensdialoge.de/zwei

2.2 Zusammenarbeit im Team optimieren

2.2.1 Gemeinsam sind wir stark

Annika Scholl

Viele Aufgaben werden heute von Teams gelöst, in denen Personen mit unterschiedlicher Expertise ihr Wissen kombinieren, um eine hohe Leistung zu zeigen. Dabei sind Teammitglieder mitunter voneinander abhängig. Zum Beispiel tauschen Mitarbeitende im Flugverkehr Informationen mit anderen aus, Mitglieder eines Orchesters koordinieren sich untereinander, oder Mitarbeitende in Produktionsteams arbeiten zusammen, um Aufgaben zu erledigen. Die Zusammenarbeit kann dabei durch Kooperation (d. h. eine gegenseitige Unterstützung) oder Konkurrenz geprägt sein.

Gegenseitige Abhängigkeit im Team

Es lassen sich folgende Formen gegenseitiger Abhängigkeit (Interdependenz) im Team unterscheiden; dabei ist besonders positive Interdependenz mit hoher Leistung(-sbereitschaft) im Team assoziiert (Literatur zum Überblick: Johnson 2003):

- **Positive Interdependenz**: eigene Ziele lassen sich nur dann erreichen, wenn die anderen ebenfalls ihr Ziel erreichen, d. h. durch gemeinsame Anstrengung können die Ziele jedes Teammitglieds erreicht werden.
- **Negative Interdependenz**: eigene Ziele lassen sich nur auf Kosten der Ziele anderer erreichen, d. h. Teammitglieder stehen in Konkurrenz zueinander und (denken, sie) erreichen ihre Ziele dann, wenn andere diese nicht erreichen.
- **Keine Interdependenz**: jede/r kann seine/ihre Ziele unabhängig von den anderen erreichen, d. h. Zusammenarbeit ist zu zeitaufwendig oder eine Aufgabenteilung unmöglich.

Warum positive Interdependenz wichtig ist

Eine positive Interdependenz fördert die Kooperation innerhalb eines Teams. Teammitglieder sind eher bereit, sich bei ihrer Arbeit anzustrengen und sie verwenden häufig effektivere Strategien, da sie länger nach Lösungen für Aufgaben suchen und dabei weniger auf den Vergleich ihres Verhaltens mit dem anderer Teammitglieder fokussieren. Wissen wird vermehrt untereinander ausgetauscht. Zudem unterstützen sich Personen stärker untereinander, behandeln sich mit mehr Respekt und entwickeln positivere Arbeitsbeziehungen im Team. Dies kann sich förderlich auf die psychische Gesundheit der Teammitglieder auswirken und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken, indem Personen eine Wertschätzung ihrer Kompetenzen im Team erfahren. All diese Effekte können zur Teamleistung beitragen.

Wie lässt sich positive Interdependenz fördern?

Um im Team ein Klima positiver Interdependenz zu schaffen, reicht oft nicht nur die (formale) Zugehörigkeit zu einem Team aus. Dazu ist es vor allem notwendig, Aufgaben und gemeinsame Ziele so zu gestalten, dass der Beitrag jeder mitarbeitenden Person bedeutsam ist, dass Teammitglieder ihren Teil zur Aufgabe auch beitragen können und ggf. Teilaufgaben klar aufgeteilt werden. Eine weitere Bedingung für Kooperation sind soziale Fertigkeiten der Teammitglieder und die individuellen Ziele, die einzelne Personen verfolgen und diese mehr oder weniger mit gemeinsamen Zielen vereinbar sind. Zudem ist die Entwicklung gemeinsamer Strategien, z. B. wie Wissen untereinander ausgetauscht wird, eine Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit (vgl. Johnson 2003).

- **Aufgaben kooperativ gestalten**: z. B. klare Aufgabenteilung und Vergabe individueller Verantwortlichkeiten
- **Soziale Fertigkeiten unterstützen**: z. B. über Trainings und individuelles Feedback durch TeamleiterInnen

- **Lernziele bei Teammitgliedern fördern**: z. B. Förderung des individuellen Ziels, etwas dazu zu lernen und sich selbst zu verbessern (anstatt besser als andere abzuschneiden)
- **Strategien im Team entwickeln**: z. B. regelmäßige Reflexion über gemeinsame Strategien, um Zusammenarbeit zu verbessern

Fazit: Positive Interdependenz fördern?!
Wenn Ziele nur durch gemeinsame Anstrengung erreicht werden können, fördert dies Kooperation und Teamleistung. Es gibt allerdings auch Situationen, in denen keine positive Interdependenz geschaffen werden kann oder sollte, z. B. wenn um eine Stelle oder Aufgabe konkurriert wird, bei der tatsächlich nur eine Person Erfolg haben kann. In solchen Fällen lässt sich eine möglichst konstruktive Konkurrenz unterstützen, indem allen Beteiligten eine gewisse Gewinnchance eingeräumt wird und klare, faire Prozesse und Erfolgskriterien festgelegt werden.

2.2.2 Teamentscheidungen verstehen und optimieren

Kristin Knipfer

Zahlreiche psychologische Experimente zeigen, dass Teams oftmals suboptimale Entscheidungen treffen (Wittenbaum et al. 2004). Ein Grund dafür ist, dass Gruppen dazu tendieren, vor allem diejenigen Informationen zu diskutieren und bei Entscheidungen zu bevorzugen, die bereits allen bekannt sind.

Teams werden vor allem dann eingesetzt, wenn sich das Management verspricht, durch die Verknüpfung der Expertise einzelner bessere Entscheidungen treffen zu können. Eine „gute" Entscheidung berücksichtigt dabei alle im Team verfügbaren Informationen. Das klingt zunächst trivial, jedoch zeigt sich in Forschung und Praxis konsistent, dass Teams ihr Potenzial nicht ausschöpfen und suboptimale Entscheidungen treffen, weil diese Prämisse der Vollständigkeit der Information eben nicht immer gegeben ist.

Problem: Verzerrter Informationsaustausch
Neben vielen weiteren ist eine zentrale Herausforderung bei Entscheidungsprozessen in Gruppen, dass die den einzelnen Mitgliedern vorliegende Information in der Gruppe ausgetauscht und diskutiert werden muss. Nur dann kann eine optimale Entscheidung unter Berücksichtigung aller relevanter Informationen getroffen werden. Dieser Austausch ist allerdings verzerrt:

Achtung
Gruppen tendieren dazu, diejenigen Informationen zu diskutieren und zu bevorzugen, die alle bereits kennen!

Informationen, die Teammitglieder aufgrund ihrer speziellen Expertise einbringen, werden nicht diskutiert und bleiben ungenutzt. Fruchtbarer Informationsaustausch wird verhindert. Warum ist das so?

Erklärung 1: Abrufvorteil geteilter Information

Zunächst ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine geteilte Information genannt wird, die mehreren Personen bekannt ist, rein mathematisch bereits größer als dass eine Information genannt wird, die nur einer Person vorliegt – dieser Abrufvorteil geteilter Information wird umso größer, je größer ein Team ist und je mehr Personen die Information teilen. Es passiert demnach seltener, dass geteilte Information von der Gruppe vergessen wird – dagegen gehen oftmals solche Informationen verloren, die nur einzelnen Gruppenmitgliedern vorliegen.

Tipps

- Die Expertise der Teilnehmer transparent machen
- Informationssammlungs- und Bewertungsphase trennen

Erklärung 2: Diskussionsvorteil präferenzkonsistenter Informationen

Jedes Teammitglied hat aufgrund der ihm vorliegenden Informationen bereits eine individuelle Präferenz, bevor die Entscheidung in der Gruppe diskutiert wird. In der Diskussion selbst sind wir i. A. motiviert, zu unseren Präferenzen keinen Widerspruch zu erzeugen. Demnach bevorzugen wir Informationen, die für unsere eigene Präferenz sprechen. Präferenzkonsistente Diskussionsinhalte werden außerdem für wichtiger und glaubwürdiger gehalten als inkonsistente Informationen. Ähnlich erinnern wir uns – angeregt durch die von den anderen eingebrachten, mit der eigenen Präferenz übereinstimmenden Informationen – wiederum eher an präferenzkonsistente Informationen.

Erklärung 3: Soziale Validierung

Da die geteilte Information den anderen Teammitgliedern ebenfalls bekannt ist, wird sie oft (vor-)schnell als richtig und wertvoll eingeschätzt. Die Unterstützung und Bestätigung von anderen führt dann wiederum zu der Wiederholung von Information, die bereits allen bekannt ist. Problematisch wird dies besonders dann, wenn eine ungeteilte Information von hoher Relevanz für die Entscheidung ist. Hier wäre es wichtig, dass gerade diese neue Information wertgeschätzt wird.

Tipps

- Die Relevanz ungeteilter Information aufzeigen
- Konstruktive Atmosphäre schaffen, die bestärkt, „andersartige" Information einzubringen

Fazit

Die psychologische Forschung hat gezeigt, dass sowohl das Einbringen von Informationen in eine Diskussion als auch die Bewertung von Diskussionsbeiträgen verzerrt ist. Aus diesem Grund verlaufen Entscheidungen in Gruppen oft suboptimal. Man muss deshalb für Bedingungen sorgen, die es Teams ermöglichen, in Entscheidungsprozessen von der Expertise ihrer Mitglieder zu profitieren – ich empfehle insbesondere den Einsatz eines Moderators, dem die hier vorgestellten Verzerrungen bekannt sind!

2.2.3 Soziales Faulenzen in Teams: Warum sich manche auf Kosten anderer ausruhen

Katrin Wodzicki

Wer kennt das nicht: Man bereitet gemeinsam mit KollegInnen einen Bericht an das Management vor oder verfolgt ein anderes gemeinsames Ziel, aber der ein oder andere Kollege hält sich vornehm zurück. Warum engagieren sich nicht alle in der gleichen Weise? Erwartungs-Wert-Modelle beschreiben das Verhalten von Menschen resultierend aus den Erwartungen, mit einem Verhalten ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und dem Wert, den dieses Ziel besitzt. Steven J. Karau und Kipling D. Williams (1993) haben diesen Ansatz auf das Engagement innerhalb von Gruppen übertragen und dabei folgende Faktoren identifiziert, die Engagement in Gruppen mit einem gemeinsamen Ziel beeinflussen.

Der individuelle Beitrag

Wenn eine Gruppe von KollegInnen ein gemeinsames Ziel verfolgt, dann werden die dafür notwendigen Teilaufgaben häufig unter den KollegInnen verteilt. Während sich Frau Meier mit den Statistiken für den Bericht befasst, kümmert sich Herr Schmidt um die Darstellung der aktuellen Geschäftsprozesse. Je nach dem wie sehr Frau Meier und Herr Schmidt davon überzeugt sind, die notwendigen Fähigkeiten zur Bewältigung ihrer Teilaufgaben zu besitzen, werden sie die Aufgaben mit mehr oder weniger Elan in Angriff nehmen. Sie fühlen sich der Aufgabe mehr oder weniger gewachsen, sich mehr oder weniger selbstwirksam.

Sind die Teilaufgaben nicht so klar verteilt, kann es passieren, dass einzelne KollegInnen das Gefühl haben, keinen wichtigen Beitrag für den Erfolg der Gruppe zu leisten bzw. leisten zu können. Das heißt sie empfinden ihren Beitrag als unwichtig und werden sich

demzufolge weniger engagieren. Haben sie hingegen das Gefühl, dass der Erfolg der Gruppe ohne ihren Beitrag gefährdet ist, steigt ihre Motivation sich zu engagieren.

Kollektive Selbstwirksamkeit

Darüber hinaus spielen die Kompetenzen aller Beteiligten eine Rolle für das Engagement des Einzelnen. Hat Frau Meier nicht das Gefühl, dass das Team fähig ist, einen überzeugenden Bericht an das Management zu liefern, sieht sie den Erfolg der Gruppe gefährdet. Warum also soll sie ihre Energie in den Bericht stecken? Sie kann die Zeit besser nutzen, um ihre anderen Aufgaben überzeugend zu erledigen und sich so ihre Position im Unternehmen zu sichern.

Positive Konsequenzen der Zielerreichung

Eng mit dem Erfolg der ganzen Gruppe ist der individuelle Nutzen verbunden: Nur wenn die Gruppe ihr gemeinsames Ziel erreicht, resultieren auch für den Einzelnen positive Konsequenzen. Entsteht ein überzeugender Bericht, stehen sowohl Frau Meier als auch Herr Schmidt gut da und erhalten Anerkennung für ihre Arbeit.

Unter bestimmten Bedingungen kann es für den Einzelnen bereits Anreiz genug sein, das gemeinsame Ziel zu erreichen. Insbesondere wenn die Gruppe der Zusammenarbeitenden für den Einzelnen eine große Bedeutung hat (z. B. weil man viel zusammenarbeitet), ist es nicht unbedingt notwendig, dass der Einzelne direkt und individuell vom Erreichen des gemeinsamen Ziels profitiert. Dass die Gruppe gut da steht, steigert dann bereits den individuellen Selbstwert.

Wichtig ist,

- … dass der Einzelne mit seinen Fähigkeiten zum Erfolg der Gruppe einen wichtigen Beitrag leisten kann.
- … dass die Gruppe als Ganzes über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, ihr gemeinsames Ziel erfolgreich zu erreichen.
- … dass das Erreichen des gemeinsamen Ziels bedeutsame Konsequenzen für den Einzelnen hat.

Fazit

Wenn es in einem Team hakt, fragen Sie sich, an welchen der beschriebenen Faktoren es liegen könnte. Dann können Sie mit der richtigen Intervention viel erreichen. Wenn Sie einem Team eine Aufgabe zuteilen, überlegen Sie im Vorfeld, welche Teilaufgaben anstehen, wen Sie für das Team auswählen und welche Anreize für die Beteiligten existieren. Nur wenn jedes Teammitglied motiviert das gemeinsame Ziel anstrebt, kann das Team als Ganzes funktionieren – werden alle notwendigen Teilaufgaben effektiv bewältigt und notwendige Informationen untereinander ausgetauscht. Entscheidend sind also die Fähigkeiten und

das Engagement aller Teammitglieder sowie deren Zusammenwirken. Oder kurz gesagt: Wenn der Einzelne gewinnt, gewinnt das ganze Team!

2.2.4 Produktivität und Zufriedenheit in Teams durch Konfliktmanagement

Johanna Bertram

Teams haben oft mit Produktivitätsverlusten, Mitarbeiterfluktuation, Koordinationsproblemen und sinkender Motivation zu kämpfen. Der gemeinsame Umgang mit Kommunikationsproblemen und Konflikten kann dann entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit sein (Ergebnisse der Studie von Behfar et al. 2008).

Die Lebens- und Arbeitsfähigkeit von Teams

Teams weisen eine hohe Lebens- und Arbeitsfähigkeit auf, wenn sie nachhaltigen Erfolg über längere Zeit erreichen. Abhängig ist dieser Erfolg davon, wie es auf äußere Einflüsse und Veränderungen reagiert, von Feedback lernt und Konflikten begegnet. Gerade bei autonomen Teams ist die Zusammensetzung, und evtl. auch Schulung der MitarbeiterInnen, entscheidend für die Arbeitsfähigkeit des Teams. Die Lebens- und Arbeitsfähigkeit eines Teams ist bestimmt durch Produktivität, Zufriedenheit und Konfliktmanagement (Behfar et al. 2008). Produktivität heißt, dass Teams ihre Ziele erreichen und die Erwartungen von Auftraggebern erfüllen. Zufriedenheit ist dann hoch, wenn die individuellen Bedürfnisse aller Teammitglieder bezüglich der gemeinsamen Arbeit ernst genommen werden, sich niemand im Team unwohl fühlt und Gruppenentscheidungen von allen getragen werden. Konfliktmanagement setz voraus, dass Strukturen und Prozesse der Teamarbeit darauf ausgerichtet sind, die Zusammenarbeit in der Zukunft zu verbessern. Das Team sollte kontinuierlich zusammenwachsen und so effizienter werden, Konflikte sollten gelöst und überwunden werden. So kann sich eine gemeinsame Strategie entwickeln, wie mit Problemen im Team umgegangen wird.

Effektives Konfliktmanagement

- Kompromisse und Ergebnisse finden, die von allen getragen werden
- Kompromisse und Abstriche für alle verständlich machen
- Aufgabenbezogene und interpersonale Bedürfnisse in den Fokus stellen, sowohl bei Konflikten bezüglich der Teamziele, als auch bei Konflikten durch Teamprozesse
- Entwicklung gemeinsamer Ziele, Erwartungen, Selektionskriterien für Ideen
- Entwicklung von Regeln für die Zusammenarbeit

Arten des Konfliktmanagements in Teams

Der Umgang mit Konflikten ist entscheidend für die Produktivität und Zufriedenheit eines Teams. Hierbei kann man zwischen affektiven und kognitiven Konflikten unterscheiden. Affektive Konflikte bestehen auf einer interpersonalen Ebene und entstehen durch unterschiedliche Meinungen, Werthaltungen, Normen oder schlicht Antipathie gegenüber Teammitgliedern. Kognitive Konflikte sind aufgabenbezogen und entstehen durch den Arbeitsauftrag und die unterschiedlichen Lösungsvorschläge und Herangehensweisen, mit denen sich das Team befasst. Wenn kognitiven, aufgabenbezogenen Konflikten immer spontan und inkonsistent begegnet wird und sich keine Strategie im Umgang mit Problemen entwickeln kann, leiden Produktivität und Zufriedenheit des Teams. Wird kognitiven Konflikten gar nicht begegnet, um affektiven Konflikten aus dem Wege zu gehen, herrscht zwar Zufriedenheit im Team, die Produktivität lässt aber zu wünschen übrig. Teams, die bestimmte Regeln entwickeln, um kognitiven Konflikten aus dem Wege zu gehen und affektive Konflikte zu unterdrücken bzw. auszublenden, arbeiten zwar produktiv, die Zufriedenheit im Team sinkt aber. Wenn ein Team es schafft, sowohl kognitiven als auch affektiven Konflikten offen zu begegnen, Kompromisse zu finden, die von allen verstanden und akzeptiert werden und Regeln zu entwickeln, wie miteinander umgegangen und gearbeitet werden kann, können Produktivität und Zufriedenheit steigen. Konflikte werden so gelöst und es entwickelt sich zudem ein gemeinsamer Umgang mit Konflikten. Zukünftige Probleme können so schneller behoben werden, das Team arbeitet auf lange Sicht effizienter, kann über längere Zeit gute Arbeitsergebnisse liefern und die MitarbeiterInnen sind zufriedener.

2.2.5 Warum wir KollegInnen oft falsch einschätzen

Daniel Wessel

Beim Wissensmanagement geht es vor allem um Menschen – es sind oft die KollegInnen die Wissen besitzen. Was aber, wenn der Kollege selbst zum Problem wird – wenn man ihm nichts zutraut?

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einer Besprechung. Ein Ihnen unbekannter Kollege präsentiert etwas, aber beim sprechen stockt er häufig, er verwechselt Wörter, verschüttet Wasser über sein Notebook und stolpert beim Gehen. Sie sind froh, dass die Präsentation vorbei ist, da erfahren Sie, dass Sie mit dem Vortragenden zusammen eine neue Produktlinie entwickeln und vorstellen sollen. Sie wären vermutlich entsetzt, mit dem Kollegen zusammenzuarbeiten und hätten keine positiven Erwartungen. Begründen würden Sie es vielleicht mit seiner Schusseligkeit, Ungeschicktheit, und Inkompetenz. Aber in vielen Fällen wäre diese Unterstellung falsch wie sozialpsychologische Befunde zeigen, auf die ich mich im Folgenden berufe (z. B. Gilbert 1995).

Verhalten vs. Persönlichkeitseigenschaften

Das Problem hierbei ist die direkte Gleichsetzung von Verhalten mit überdauernden Persönlichkeitseigenschaften (Dispositionen). Der Kollege mag Verhaltensweisen gezeigt haben, die eine solche Interpretation nahelegen, aber eine Zuschreibung auf überdauernde Eigenschaften vernachlässigt einen zweiten, gleich wichtigen Einflussfaktor: Die Situation.

Um auf die Disposition zu schließen, muss man von dem Verhalten die situationalen Einflussfaktoren „abziehen". Hieraus folgt, dass man nicht vom Verhalten auf die Disposition schließen darf, wenn das Verhalten genau das ist, was die Situation erfordert. Oft machen wir aber genau das – wir erklären Verhalten mit einer Disposition, obwohl es genauso gut durch die Situation bedingt sein kann.

Es gibt eine Reihe von Gründen, warum Menschen dieses Verhalten zeigen: Zum Beispiel erscheint die Interaktion mit anderen einfacher, weil wir auf weniger achten müssen. Auch glauben wir, ihr Verhalten gut vorhersagen zu können, was uns ein Gefühl der Kontrolle und Vorausberechenbarkeit gibt. Problematisch ist dies jedoch dann, wenn wir fälschlicherweise den Einfluss der Situation vernachlässigen, unterschätzen oder falsch interpretieren.

Der Einfluss der Situation

Die Situation ist oft nicht sichtbar, es ist der Hintergrund, vor dem die Person auftritt. Der Vortragende kann zum Beispiel bereits seit 24 Stunden auf den Beinen sein, er kann neue Schuhe tragen, die ihm Schmerzen bereiten und sein Vater kann im Sterben liegen. Das alles sind starke Einflussfaktoren, die wir als Außenstehende weder direkt wahrnehmen, noch im beruflichen Kontext erfahren würden. Der Einfluss der Situation wird oft unterschätzt, nicht nur in der Stärke, sondern auch in der Bewertung. Für jemanden mit viel Präsentationserfahrung kann ein Vortrag Spaß machen, anderen ist die Situation unangenehm. Schließlich wird Verhalten nicht wahrgenommen, sondern interpretiert. Zum Beispiel sieht man in der oft gequälten Mimik des Vortragen eher Unsicherheit und Abneigung, während dieses Verhalten vielleicht nur an den drückenden Schuhen lag.

Wie wir KollegInnen genauer einschätzen können

- Rahmenbedingung schaffen: Habe ich die notwendige Zeit, Konzentration und Informationen um ein akkurates Urteil zu fällen?
- Bewusst auf die Situation achten: Was können situationale Einflussfaktoren sein? Unterschätze ich sie vielleicht? Interpretiere ich das Verhalten richtig?
- Situationen vergleichen: Verhält sich die Person in diesen Situationen immer so? Würden sich andere Personen in der gleichen Situation ebenso verhalten? Verhält sich die Person in anderen Situationen genauso?

- Eigenen Einfluss bedenken: Was ist mein eigener Beitrag zu ihrem Verhalten? Was müsste sie konkret machen um mein Urteil zu ändern? Sind die Anforderungen realistisch und der Person bekannt?

Warum ein zweiter Blick oft wichtig ist

Gerade wenn man mit KollegInnen wiederholt zusammen arbeiten muss und auf ihr Wissen angewiesen ist, lohnt sich oft ein zweiter, kritischer Blick auf die Person, um vielleicht vernachlässigte situationale Einflüsse zu identifizieren. Dies muss bewusst gemacht werden, denn leider verschwinden solche Fehleinschätzung nur selten von alleine: Es gibt viele Prozesse, welche die erste Einschätzung – unabhängig von ihrer Richtigkeit – aufrecht erhalten. Zum Beispiel rufen wir durch unsere eigenen Verhaltensweisen passende Verhaltensweisen bei unserem Gegenüber hervor: Wenn ich dem KollegInnen nichts zutraue, gebe ich ihm auch keine Aufgaben, an denen er sein Können beweisen kann. Auch haben wir die Angewohnheit, eher nach bestätigenden Informationen zu suchen und Abweichungen davon zu ignorieren.

Man wird nicht in allen Fällen ein negatives Bild korrigieren können, aber wenn dies möglich ist, wird die Interaktion wesentlich angenehmer und der Wissensaustausch extrem erleichtert.

2.2.6 Strategien für ein gutes Teamklima

Christina Matschke

Das Teamklima ist entscheidend dafür, was ein Team leistet und wie es den Mitarbeitenden im Team geht. Weil das soziale Umfeld so wichtig ist, haben wir alle Strategien entwickelt, um unser Miteinander positiv zu gestalten, privat wie auch im Arbeitsteam. In der Forschung werden zwei Arten von Strategien unterschieden, die das Ziel haben, die Beziehung zu wichtigen Anderen zu gestalten: die Vermeidung von negativen Erlebnissen und das Anstreben von positiven Erlebnissen. Welche Strategie ist langfristig erfolgreicher (Gable und Strachman 2008)?

Zwei Arten von Strategien: Annähern und Vermeiden

Beim Einsatz von Annäherungsstrategien fokussiert man auf Verhaltensweisen, die zu positiven Erlebnissen in der Beziehung führen und die Beziehung zu Anderen verbessern sollen. Anerkennung der Arbeit, Hilfe bei Aufgaben, positive Bemerkungen oder Einladungen zur gemeinsamen Mittagspause können solche Verhaltensweisen im Team sein. Bei Vermeidensstrategien hingegen fokussiert man darauf, Verhaltensweisen zu vermeiden, die zu negativen Erlebnissen in der Beziehung führen und diese damit verschlechtern. So würde man z. B. vermeiden, aggressive Kritik an TeamkollegInnen zu äußern, Meetings

durch Verspätungen zu verzögern oder verletzende persönliche Bemerkungen zu machen. Annäherungs- und Vermeidensstrategien haben also beide das Ziel, ein reibungsloses und zufriedenstellendes Klima im Team zu fördern, aber eben auf unterschiedliche Art und Weise. Beide Strategien können gleichzeitig angewendet werden. Aber sind sie auch gleich erfolgreich?

Konsequenzen der Strategien

Langfristig führen Annäherungsstrategien dazu, dass die Zufriedenheit mit den Arbeitsbeziehungen größer ist, dass eine positivere Einstellung gegenüber Teammitgliedern besteht und sich das eigene Wohlbefinden verbessert. Vermeidensstrategien gehen hingegen mit stärkerer Einsamkeit, negativeren Einstellungen gegenüber Teammitgliedern und mehr physischen Beschwerden einher. Damit verstärken Vermeidensstrategien auf paradoxe Weise genau das, was man eigentlich befürchtet und zu vermeiden versucht. Woran liegt dieser Effekt der doch eigentlich sinnvoll erscheinenden Vermeidensstrategien?

Sensibilität für das, was im Fokus ist

Die Strategien führen zu einer Sensibilität für genau das, was im Fokus ist: Bei Annäherungsstrategien sind das positive, bei Vermeidensstrategien negative Erlebnisse. Ereignisse, die zur momentanen Strategie passen, werden eher wahrgenommen, besser erinnert, als wichtiger interpretiert, und doppeldeutige Erlebnisse im Licht der eigenen Strategie interpretiert. Ein Teammitglied, das stark Vermeidensstrategien nutzt, hat also eine „besondere Antenne" für z. B. Kritik, Grenzüberschreitungen, schlechte Stimmung oder Regelverletzungen. Mit anderen Worten: Genau das, was man vermeiden will, nimmt man mit größerer Wahrscheinlichkeit wahr, erinnert es besonders gut und misst diesen Ereignissen besonderes Gewicht bei.

Bei Annäherungsstrategien ist es genau umgekehrt: Man trägt eine „rosa Brille", sucht verstärkt nach positiven Ereignissen und nimmt diese als wichtiger wahr. Teammitglieder mit Annäherungsstrategien würden z. B. eher KollegInnen zu geselligen Treffen einladen, gute Gespräche leichter erkennen und Anerkennung besser erinnern.

Für ein gutes Teamklima sollten Mitarbeitende und Führungskräfte also den Fokus ihres Teams möglichst auf Annäherungsstrategien richten und Vermeidensstrategien einschränken.

So können Sie als MitarbeiterInnen und Führungskraft die Teamstrategie positiv beeinflussen:

- Thematisieren Sie weniger, was nicht erwünscht ist, sondern verstärkt, was gewünscht wird.
- Fokussieren Sie nicht nur auf die „Don'ts" der Organisation, sondern heben Sie die „Dos" hervor.

- Erzählen Sie vor allem positive Anekdoten über erfolgreiches Sozialverhalten im Team. Beschränken Sie die Erzählungen von Anekdoten über (ehemalige) Teammitglieder, die etwas falsch gemacht haben.
- Wenn Sie Fehlern sanktionieren, geben Sie Hinweise auf das alternativ erwünschte Verhalten und zeigen Sie Zuversicht ins Entwicklungspotential.
- Geben Sie konkretes Feedback. Unterlassen Sie Maßnahmen, die schwer interpretierbar und nicht auf spezifisches Verhalten zurückführbar sind (z. B. Ignorieren, Beleidigt sein). Dulden Sie im Team keine unbegründete Ausgrenzung oder Entzug von Verantwortung.
- Leben Sie Annäherungsstrategien vor: Katastrophisieren Sie Faux Pas nicht, interpretieren Sie doppeldeutiges Verhalten nicht einseitig negativ. Suchen Sie stattdessen gute Begegnungen im Team.
- Schaffen Sie informelle und entspannte Räume und Zeiten, die dem Team gemeinsame positive Erlebnisse ermöglichen (z. B. Feiern, Ausflüge).

2.3 Das gute Arbeitsklima – Voraussetzung für Leistungsmotivation

2.3.1 Motivation aus Sicht der Systemtheorie

Barbara Kump

In seinem Buch „Organisation und Entscheidung“ hat Niklas Luhmann (2011) eine umfassende soziologische Theorie zur Funktionsweise von Organisationen vorgelegt. Seine Grundthesen sind auf den ersten Blick gewöhnungsbedürftig, auf den zweiten Blick jedoch interessant, um die Motivation von Mitarbeitenden besser zu verstehen.

Organisationen bestehen aus Entscheidungen, nicht aus Menschen

Nach Luhmann sind Organisationen soziale Systeme, die nur existieren, solange die Organisationen Entscheidungen treffen. Zum Beispiel „entscheidet“ ein Tischlereiunternehmen, dass es Möbel produziert, welche Art von Möbeln es produziert, wer welches Möbelstück anfertigt, für welchen Preis es verkauft wird etc. Wenn keine Entscheidungen mehr getroffen werden, die für die Mitglieder der Organisation relevant (bzw. bindend) sind, hört die Organisation auf zu existieren.

Luhmann unterscheidet ganz klar soziale Systeme von psychischen Systemen. Organisationen sind soziale Systeme, Menschen haben psychische Systeme. Luhmann betont, dass Menschen nicht Teil von sozialen Systemen sind. Das heißt, dass diese beiden Systeme – Organisation und Psyche – prinzipiell unabhängig voneinander funktionieren: Vereinfacht gesagt, können weder Menschen mit ihren Gedanken direkt das Verhalten der Organisati-

on beeinflussen, noch können Organisationen direkt die Gedanken und das Verhalten von Menschen bestimmen.

Natürlich sind Organisationen und ihre Mitglieder nicht völlig unabhängig voneinander. Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden, sind erstens für die Mitglieder bindend und haben zweitens in der Regel Handlungsbezug (z. B. „Wir bauen antike Schränke"). Handlungen müssen von Personen ausgeführt werden. Je nach Komplexität der Handlungen müssen Personen ihr Wissen und ihre Kompetenz (z. B. Techniken zur Fertigung antiker Möbel) in die Organisation einbringen. Dabei ist nicht gesagt, dass Personen die Entscheidungen aktiv mittragen, noch dass sie motiviert sind, das Verhalten auszuführen. Vielleicht würden sie selbst andere Entscheidungen treffen, oder aufgrund ihrer Interessen und Kompetenzen lieber andere Aufgaben übernehmen.

Durch die Entlohnung „kauft" die Organisation von den Mitarbeitenden eine sogenannte „Indifferenzzone", d. h. die Bereitschaft, eigene Interessen (z. B. Ausschlafen) zugunsten von Organisationsentscheidungen zurück zu stellen. Überwachung (z. B. Stechuhr) und Sanktionen sind oft Mittel, die sicherstellen sollen, dass Personen tatsächlich das erwartete Verhalten zeigen (z. B. pünktlich zur Arbeit kommen). Je höher die Übereinstimmung zwischen Organisationsentscheidungen (soziales System) und den Interessen und Fähigkeiten der Person (psychisches System) desto kleiner ist die Indifferenzzone. Die Grundannahmen des systemtheoretischen Organisationsverständnisses lassen sich also wie folgt zusammenfassen:

- Entscheidungen sind die Grundlage von Organisationen.
- Organisationen und Individuen sind jeweils in sich geschlossene Systeme.
- Die Motive und Interessen von Individuen und Organisationen sind grundsätzlich unabhängig voneinander.
- Personen geben in Organisationen einen Teil ihrer Entscheidungsfreiheit auf um sich Organisationsentscheidungen zu beugen (Indifferenzzone).
- Es besteht eine wechselseitige Abhängigkeit.

Fazit für die Motivation

Organisationen können funktionieren, ohne dass Personen von den Entscheidungen der Organisation profitieren (maximale Indifferenzzone), zum Beispiel, wenn die Entlohnung das Individuum für die Aufgabe der Eigeninteressen ausreichend entschädigt (extrinsische Motivation).

Die Motivationsforschung besagt jedoch, dass Mitarbeitende umso (intrinsisch) motivierter sind, je mehr sie ihre Aufgabe interessiert, mit „Sinn" erfüllt, und je mehr Autonomie sie haben. Dies gilt insbesondere für Personen mit hohem Bedürfnis nach Weiterentwicklung.

Das bedeutet, Entscheidungen in Organisationen sollten möglichst in Einklang mit den Interessen der sie betreffenden Personen getroffen werden, um die Indifferenzzone zu minimieren. Erwartete Vorteile für das Individuum sind zum Beispiel höhere Zufriedenheit

oder Freude im Beruf. Vorteile für die Organisation sind typischerweise bessere Leistung und höhere Produktivität.

2.3.2 Zeitgeistphänomen „Work-Life Balance“

Alexandra Hauser

„Wie lassen sich Arbeit und Privatleben unter einen Hut bringen?“ Diese Frage stellen sich heutzutage die meisten berufstätigen Männer und Frauen. Es ist ein Ziel von vielen Erwerbstätigen, eine sogenannte „Work-Life Balance“ zu erreichen. Dieser Begriff geistert neuerdings durch Medien und Öffentlichkeit. Bei Nachfragen scheint auch jeder intuitiv zu wissen, was damit gemeint ist: Ein Gleichgewicht eben. Zwischen der Arbeit und dem Privaten. Klar. Das wollen ja alle. Doch was verbirgt sich genau hinter diesem trendigen Anglizismus Work-Life Balance? Die einzelnen Meinungen weichen hier stark voneinander ab. Wo soll denn genau ein Gleichgewicht bestehen? Hinsichtlich des Zeitaufwands? Oder geht es um einen psychischen Ausgleich, damit man nach der Arbeit abschalten kann?

Das Thema Work-Life Balance ist grundsätzlich ein sehr weites Feld. Es geht dabei jedoch weniger um ein Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben, sondern vielmehr um eine allgemeine Vereinbarkeit von Lebensbereichen.

Work-Life-Conflict oder Work-Life-Enrichment?

Arbeit und Privatleben sind mitunter schwer zu vereinbaren, weil sie oft die gleichen Ressourcen beanspruchen: Zeit und Leistungsfähigkeit. Beides Dinge, die wir nur begrenzt zur Verfügung haben. Das führt dazu, dass die Arbeit sich negativ auf das Privatleben auswirken kann, zum Beispiel wenn ich so lange arbeite, dass ich es nicht schaffe, pünktlich zum Abendessen nach Hause zu kommen. Wenn ich mich bei der Arbeit dagegen so richtig auspowere, dann kann es auch vorkommen, dass ich abends so erschöpft bin, dass ich keine Energie mehr habe, um zum Beispiel mit Freunden ins Kino zu gehen. Und das obwohl ich vielleicht pünktlich zu Hause war. Konsequenzen solcher negativer Wechselwirkungen zwischen Arbeits- und Privatleben sind sogenannte Work-Life Konflikte, welche sich auch direkt auf die eigene Gesundheit auswirken und zu Stress, psychosomatischen Beschwerden und geringerer Arbeits- oder Lebenszufriedenheit führen können (Allen et al. 2000).

Natürlich gibt es nicht nur negative Wirkungen der Arbeit auf das Privatleben. So kann man auch erst durch die Arbeit wertvolle Ressourcen generieren und davon im Privatleben profitieren. Wenn man sich bei der Arbeit besonders engagiert und dadurch berufliche Erfolge erreicht, dann kann man zum Beispiel ein Gefühl der persönlichen Erfüllung mit nach Hause bringen. Erwirbt man bei der Arbeit bestimmte Kompetenzen, zum Beispiel in Konflikt- oder Problemlösung, so kann einem dies auch mal im Privatleben weiterhelfen. Diese gegenseitige Bereicherung von Lebensbereichen wird in der Fachliteratur als Work-Life Enrichment bezeichnet und wirkt sich positiv auf das allgemeine Wohlbefinden aus: Wir sind zufriedener und weniger gestresst (McNall et al. 2010).

Fazit – oder wie Sie Ihre Work-Life-Balance finden

Es gibt kein Pauschalrezept für eine gelungene Work-Life Balance. Die Reflexion über die eigene Situation ist jedoch ein wichtiger erster Schritt: Wo habe ich Work-Life Konflikte? Welche Kompetenzen oder andere Ressourcen fehlen mir, um sie zukünftig zu vermeiden? Wie kann ich noch mehr Work-Life Enrichment anstreben? Darüber hinaus gilt es für jeden auch selbst herauszufinden, wie man generell mit den Grenzen zwischen Lebensbereichen umgehen möchte (z. B. Kreiner 2006): Ist man eher ein Typ, der Arbeit und Privates gerne trennt? In diesem Fall sollte man besser auf Home Office verzichten, da Unzufriedenheit und unnötiger Stress die Folge sein können. Hat man aber ein großes Interesse daran, Privates und Arbeit auf diese Art zu verbinden, so spricht nichts dagegen. Allerdings sind hier Selbstdisziplin und Struktur besonders wichtig.

Die Führungskraft ist gefragt, nach einer ersten Reflexion des Mitarbeiters die richtigen Ressourcen zur Unterstützung von Unternehmensseite anzubieten, zum Beispiel in Form einer persönlichen Weiterbildung. Beispielsweise können WissenschaftlerInnen der Ludwig-Maximilians-Universität München seit dem Jahr 2007 Weiterbildungsangebote des LMU Center for Leadership and People Management, eines Forschungs-, Trainings- und Beratungsinstituts, in Anspruch nehmen. Dort werden neben Trainings zu Führung und Zusammenarbeit auch Trainings zu den Themen Work-Life Balance, Entschleunigung und Zeitmanagement angeboten.

2.3.3 Einsatzbereit bei der Arbeit, erholt in der Freizeit

Annika Scholl

Erfolgreicher Austausch und eine effektive Zusammenarbeit mit anderen bei der Arbeit erfordert es, dass Mitarbeitende dort persönliche Ressourcen einbringen (z. B. Energie). Dies setzt jedoch voraus, dass sie sich in arbeitsfreien Zeiten gut erholen und damit diese Ressourcen, die sie bei der Arbeit einsetzen, wieder auffüllen können. Eine gelungene Erholung ist z. B. besonders wichtig, wenn Mitarbeitende sich stark in ihre Arbeit einbringen, dort sehr anspruchsvollen Tätigkeiten nachgehen oder auch von Zuhause aus noch Arbeitsaufgaben erledigen. Dabei sind eine Reihe von Erfahrungen in der Freizeit zentral für die Erholung und tragen längerfristig zu einer guten Arbeitsleistung bei (Sonnentag et al. 2008).

Gut erholt, aber wie? Zentrale Erholungserfahrungen

Wobei sich eine Person am besten erholt, ist dabei individuell sehr verschieden. Während eine Person z. B. beim Sport besonders gut von ihrer Arbeit „abschalten" kann, erlebt die andere das Treffen mit Freunden am Feierabend besonders entspannend. Es kommt dabei also weniger auf die konkrete Tätigkeit an, sondern vielmehr darauf, wie diese erlebt wird. Dabei ist es zum einen wichtig, dass diese Freizeittätigkeiten es ermöglichen, Abstand zur

Arbeit zu gewinnen und/oder entspannend wirken. Zum anderen kann das Gefühl, Herausforderungen zu meistern und die Freizeit selbst zu gestalten, die Erholung fördern.

„Abschalten" und Entspannen

Besonders solche Tage, an denen man z. B. ein schwieriges Kundengespräch hatte oder Aufgaben nur teilweise abschließen konnte, können ein Gefühl von Anspannung auslösen. Hier kann zum einen Entspannung als ein Zustand geringer Aktivierung dazu beitragen, wieder zu einem ‚normalen' Anspannungslevel zurückzukehren und längerfristig körperlichen Beschwerden durch Stress entgegenzuwirken. Zum anderen ist es gerade nach Arbeitssituationen, die z. B. einen hohen Einsatz erfordern, wichtig diese gedanklich hinter sich zu lassen (d. h. mental davon „abzuschalten"). Tätigkeiten, die dies fördern, sind oftmals durch eine Art „Nichtstun" gekennzeichnet.

Herausforderung und Selbstbestimmung

Eine Art Gegenpol hierzu stellt das Erleben von Herausforderung in der Freizeit dar. Vielleicht haben Sie selbst schon einmal erlebt, dass auch solche Tätigkeiten, die Ihre gesamte Aufmerksamkeit erfordern, in denen Sie vollkommen aufgehen oder Neues ausprobieren können, zu einem Gefühl der Erholung beitragen – sei es z. B. beim Klettern, einem Sprachkurs oder bei Geduldsspielen. Dabei stellt das Gefühl von Selbstbestimmung einen weiteren wichtigen Aspekt dar – d. h. dass man die arbeitsfreie Zeit (trotz privater Termine und Verpflichtungen) auch nach eigener Vorliebe gestalten kann. Dabei können bereits kleine Maßnahmen die erlebte Selbstbestimmung steigern.

Einige Tipps zur Steigerung der Erholung:

Machen Sie sich bewusst, bei welchen Aktivitäten Sie selbst gut entspannen/abschalten bzw. bei welchen Sie ein Gefühl von Herausforderung erleben (vgl. Hahn et al. 2011):

- Entspannungsregeln: Formulieren Sie Ihre eigenen Vorsätze explizit, um diese in der arbeitsfreien Zeit umsetzen zu können: z. B. Wenn ich mich angespannt fühle, dann höre ich eine halbe Stunde Musik.
- Reflexion über Erledigtes und Unerledigtes: Nehmen Sie sich am Ende eines Arbeitstages bewusst und kurz Zeit, um über den Tag zu reflektieren: Was haben Sie heute erledigt? Notieren Sie noch unerledigte Dinge auf einer To-Do Liste, die im Büro verbleibt.
- „Rituale" zum Abschalten: Leiten Sie Ihren Feierabend regelmäßig und bewusst durch dieselben Aktivitäten ein (z. B. Ihre Kaffeetasse spülen, auf dem Heimweg im Zug eine Weile lesen).
- Herausforderungen erleben: Nehmen Sie sich ab und zu Zeit, etwas Neues auszuprobieren, das Sie schon immer einmal tun wollten.
- Selbstbestimmte Planung: Tragen Sie auch Ihre Freizeitaktivitäten z. B. in Ihren Kalender ein. Nehmen Sie sich in diesen Zeiten wirklich Zeit für sich und antizipieren Sie auch mögliche Hindernisse und Alternativen (z. B. falls Ihr Sprachkurs abgesagt wird).

Erholung ist folglich entscheidend, um in der arbeitsfreien Zeit die eigenen „Batterien wieder aufzuladen“: Sie steigert Wohlbefinden und Arbeitsleistung und kommt somit den Mitarbeitenden sowie der Organisation zugute. Für Mitarbeitende ist es folglich wichtig, selbst für eine gelungene Erholung in der Freizeit zu sorgen und sich ausreichend Zeit und Raum für diese zu nehmen. Allerdings können auch Organisationen hierzu einen Beitrag leisten, indem Sie klare Normen kommunizieren, die die Bedeutung von Erholung explizit anerkennen und die Erwartungen z. B. bezüglich der Erreichbarkeit ihrer Mitarbeitenden außerhalb der Arbeitszeit begrenzen (vgl. Hahn et al. 2011; Sonnentag et al. 2008).

2.3.4 Gesundheitsprävention zur Wissenssicherung

Johanna Bertram

Was ist Gesundheitsprävention?

Gesundheitsprävention beschreibt gezielte vorbeugende Maßnahmen, die zum Erhalt der Gesundheit beitragen und negative, gesundheitsschädliche Einflüsse minimieren sollen. Gesundheit wird in diesem Kontext oft als Balance der äußeren Lebensbedingungen mit den körperlichen und psychischen Anforderungen einer Person definiert. Gesundheitsfördernde Maßnahmen werden zum Beispiel durch öffentliche Stellen, Krankenkassen oder Unternehmen durchgeführt. Hierbei wird mit Kommunikation, Aufklärung und strukturierten Trainingsmaßnahmen gearbeitet.

Wieso ist Gesundheitsprävention im betrieblichen Kontext wichtig?

Gesundheitsprävention ist insbesondere in Unternehmen wichtig, da die Arbeitssituation einen erheblichen Teil der Lebensbedingungen von Mitarbeitenden ausmacht und krankmachende Faktoren mit sich bringen kann. Fallen Mitarbeitende dadurch aus, ist wichtiges Wissen auf unbestimmte Zeit unzugänglich (vgl. Nerdinger et al. 2008).

Folgen belastender Arbeitsbedingungen

Mitarbeitende sind oft mit belastenden Arbeitssituationen und -anforderungen konfrontiert und müssen eine Vielzahl von Aufgaben bewältigen. Meist funktionieren die Arbeitsabläufe einige Wochen und Monate gut, bis sich erste Begleiterscheinungen der belastenden Arbeitsumgebung bemerkbar machen. Die Leistungen beginnen zu schwanken, die Konzentration lässt nach und es passieren Fehler. Auf der zwischenmenschlichen Ebene führt dies zu Konflikten, Reizbarkeit und evtl. Rückzug von bisherigen Strukturen. Wenn sich die Situation dann nicht merklich entspannt, werden sich bei den Mitarbeitenden mittelfristig psychosomatische Erkrankungen, wie beispielsweise Rückenschmerzen, einschleichen, grippale Infekte werden häufiger, das Immunsystem wird geschwächt. Die Mitarbeitenden werden zunehmend unzufriedener und fallen öfter wegen Krankheit aus. Im schlimmsten Fall kann sich ein Burn-out einstellen, was die Mitarbeitenden dann möglicherweise für mehrere Monate ausfallen lässt.

Diesen Entwicklungen kann aber präventiv entgegengewirkt werden, wenn regelmäßig überprüft wird, welche Anforderungen an die Mitarbeitenden gestellt werden und welche Fertigkeiten ihnen zur Bewältigung dieser Aufgaben fehlen.

Wo kann Gesundheitsprävention ansetzen?
Gesundheitsprävention sollte bei den Mitarbeitenden anfangen, d. h. deren Bedürfnisse und Anforderungen sollten ermittelt werden und in die Planung von konkreten Maßnahmen miteinbezogen werden. Auf individueller Ebene können gezielte Angebote für die Mitarbeitenden entwickelt werden, die auf bestimmte Probleme abzielen. Es können Kurse zu Zeitmanagement, Projektkoordination, Entspannung, Work-Life-Balance, Rückenschule oder Ähnlichem angeboten werden. Abgesehen davon, dass die Mitarbeitenden in den Kursen wichtige Stresspräventionsmaßnahmen kennenlernen, wird ihnen zusätzlich indirekt kommuniziert, dass das Unternehmen sie dabei unterstützt einen gesunden Arbeitsalltag zu bestreiten und dass Gesundheit als hohes Gut in der Organisation angesehen wird.

Auf der organisationalen Ebene können verschiedene Abläufe auf Stressoren hin untersucht werden. Die Art der Arbeitsaufgaben, Arbeitszeiten, Bezahlung und Bonussysteme, sowie die Gestaltung der Arbeitsplätze können hierbei Ansatzpunkte für Veränderungen sein.

Was bewirken Präventionsmaßnahmen?
Ein strukturiertes betriebliches Präventionskonzept kann die Mitarbeitenden vor Überlastung schützen, ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten, sowie Fehlzeiten und Kündigungen minimieren. Zusätzlich übermitteln derartige Konzepte viel Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden, was diese motiviert eine gute Arbeitsleistung zu bringen. Gesunde und motivierte Mitarbeitende sind somit eine gute Versicherung gegen Wissens- und Kompetenzverlust im Unternehmen.

2.3.5 Schluss mit negativ! Positive Psychologie als Trend in der Organisationsforschung

Barbara Kump

In den 1990ern entwickelte der bekannte US-Psychologe Martin Seligman ein Forschungsprogramm zur sogenannten positiven Psychologie (Seligman 2012). Er stellte damit jene Bedingungen, Einflussfaktoren und Charaktereigenschaften in den Mittelpunkt, die zu positiven psychischen Zuständen (u. a. Wohlbefinden, Glück) von Menschen beitragen. Die daraus entstandene positive Organisationsforschung (Positive Organizational Scholarship) beschäftigt sich mit der Frage, wie Organisationen Rahmenbedingungen schaffen können, die zu Exzellenz und Virtuosität auf Organisationsebene führen und gleichzeitig die Entwicklung, Selbstverwirklichung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden fördern (Cameron

und Spreitzer 2012). Im Folgenden werden persönliche, zwischenmenschliche und organisationale Faktoren vorgestellt, die sowohl den Unternehmenserfolg als auch die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden entscheidend fördern.

Positive individuelle Faktoren

Zentral für die Erbringung guter individueller Arbeitsleistungen sind Personenfaktoren wie Motivation, Proaktivität, Kreativität, Energie, Leidenschaft oder die Bereitschaft zu vergeben.

Studien heben besonders die Bedeutung von 4 Personenfaktoren hervor:

1. Hoffnung auf ein positives Ergebnis,
2. die Überzeugung, etwas verändern zu können (efficacy),
3. Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit, und
4. Optimismus.

Personen, die über diese persönlichen Ressourcen verfügen, leiden außerdem weniger unter arbeitsbezogenem Stress und wollen seltener ihren Job wechseln als andere Personen.

Positive zwischenmenschliche Faktoren

Entscheidend für Kreativität und Leistungsfähigkeit sind ebenso zwischenmenschliche Faktoren. Auf zwischenmenschlicher Ebene hat sich beispielsweise gezeigt, dass Personen kreativer und leistungsfähiger als andere Personen sind, wenn sie danach streben, das Wohlbefinden von anderen zu fördern (pro-soziale Motivation). Eine prosoziale Motivation äußert sich dabei nicht nur im Ausüben eines helfenden Berufs (z. B. Ärztin), sondern ebenso in unterstützendem Verhalten gegenüber KollegInnen und Mitarbeitenden (z. B. transformational orientierte Führungskräfte).

Studien legen außerdem nahe, dass positive und unterstützende Beziehungen am Arbeitsplatz sich positiv auf die Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber auswirken und sogar das Burn-out-Risiko von Mitarbeitenden verringern können.

Ein weiterer wichtiger zwischenmenschlicher Aspekt ist das Vertrauen, das Mitarbeitende in ihre Führungskraft haben. Dieses Vertrauen erlaubt Flexibilität in der Zusammenarbeit und trägt damit zu Kreativität und Innovation bei. Um das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden zu gewinnen, sollten Führungskräfte laut Studien insbesondere drei Eigenschaften aufweisen bzw. in ihrem Verhalten zeigen:

1. den Mut, schwierige Situationen anzusprechen bzw. Entscheidungen in schwierigen Situationen zu treffen,
2. Bescheidenheit und Bewusstsein über die eigenen Schwächen und Grenzen
3. Authentizität bzw. Übereinstimmung zwischen „Sagen“ und „Tun“.

Positive organisationale Faktoren

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist die Überzeugung, als Organisation etwas verändern zu können. Wichtige Einflussfaktoren auf diese Überzeugung sind positive Vorerfahrungen als Team/Organisation, ein positives Arbeitsklima und ein motivierendes Verhalten der Führungskräfte.

Hierzu gehört auch das Konzept der „organisationalen Energie", also der Kraft, die einer Organisation zur Erreichung ihrer Ziele zur Verfügung steht. Organisationale Energie kann niedrig bis hoch bzw. förderlich bis destruktiv sein. Je höher bzw. förderlicher die Energie (produktive organisationale Energie), desto größer ist auch der Unternehmenserfolg.

Fazit

Während die Förderung von individuellem Wohlbefinden, Zufriedenheit und Glück typischerweise nicht im Fokus von Management-Konzepten steht, zeigt eine Vielzahl fundierter empirischer Befunde, dass es sich für Unternehmen auf jeden Fall lohnt, in die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu investieren.

2.3.6 Wertschätzende Kommunikation im Unternehmen – Eine Einführung

Johanna Bertram

Mensch im Mittelpunkt

Viele Unternehmen orientieren sich an Verkaufsstatistiken, Produktivität und Marktanteil, übersehen jedoch leicht, dass die Grundlage dafür die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden ist. Ein Schritt in eine MitarbeiterInnen-zentrierte Führung kann durch die Etablierung einer wertschätzenden Kommunikation im Unternehmen realisiert werden (vgl. Lindemann und Heim 2011), was wiederum zu einer höheren Zufriedenheit, Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden führt. Doch was macht wertschätzende Kommunikation eigentlich aus?

Kommunikationskultur

Herr Müller hat von seiner Führungskraft einen Arbeitsauftrag erhalten. Als er sich an die Bearbeitung macht, fällt ihm auf, dass er den Auftrag nicht hundertprozentig verstanden hat. Erst kürzlich hatte er von seiner Führungskraft heftige Kritik einstecken müssen. Er will nicht wieder „als dumm" dastehen und macht sich dennoch an die Bearbeitung. Natürlich liefert er nicht das gewünschte Resultat. Solche Kommunikationsprobleme im Arbeitsalltag führen oft zu Konflikten und Leistungseinbußen. Sind Mitarbeitende dauerhaft solchen Konflikten ausgesetzt, fallen sie häufiger wegen Krankheit aus, sind gesundheitlich angeschlagen, zeigen geschäftsschädigendes Verhalten oder kündigen sogar. So entsteht ein Klima des Gegeneinanders statt Miteinanders, was Unternehmen unnötig Energie kostet und in ihrer Leistungsfähigkeit einschränkt. Dabei sind Menschen von sich aus kooperativ,

wenn sie ernst genommen werden und ihnen das Gefühl vermittelt wird, einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Einen Grundstein dafür legt der wertschätzende Umgang miteinander. Entscheidend dafür ist es, die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeitenden zu kennen und ernst zu nehmen. Das heißt die Erfüllung der persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden sollte mit der Erreichung der Unternehmensziele in Einklang gebracht werden. Voraussetzung dafür sind gegenseitige Akzeptanz sowie die Fähigkeit, sich auf die Mitarbeitenden einzulassen, ihre Bedürfnisse wahrzunehmen und ihre Sichtweise einzunehmen. Auf dieser Beziehungsebene sollten keine Hierarchieunterschiede zugelassen werden, jedem Mitarbeitenden sollte als Mensch begegnet werden. Wenn sich diese Kommunikationskultur etablieren kann, trauen sich Mitarbeitende offen ihre Meinung zu sagen und Konflikte zu lösen, ohne sich dabei Sorgen um ihren Job machen zu müssen.

Grundannahmen der wertschätzenden Kommunikation (nach Lindemann und Heim 2011):

- Menschen sind bereit zu kooperieren
- Menschen handeln aus Bedürfnissen heraus
- Kritik ist Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse
- Jeder Mensch hat Ressourcen und Fähigkeiten
- Auf der Beziehungsebene gibt es keine Hierarchie

Wertschätzende Führung

Jeder Mitarbeitende bringt eigene Ressourcen und Fähigkeiten mit. Eine wertschätzende Führungskraft sollte versuchen die spezifischen Fähigkeiten eines Mitarbeitenden zu erkennen und für sich und das Unternehmen zu nutzen. So kann jeder Mitarbeitende das Gefühl entwickeln, ein wichtiger Teil des Unternehmens zu sein und entscheidend zum Gesamterfolg beizutragen. Das motiviert Mitarbeitende nicht nur vollen Einsatz zu zeigen, sondern trägt auch zu ihrer Bindung an das Unternehmen bei. Auf diese Weise können die Unternehmensziele besser erreicht werden – nicht zuletzt weil dann alle an einem Strang ziehen.

Loyalität als Wettbewerbsvorteil

Mit einer wertschätzenden Kommunikationskultur kann sich ein Unternehmen deutlich von anderen Unternehmen auf dem Markt abheben. Die Mitarbeitenden werden loyaler gegenüber dem Unternehmen und setzen sich voll und ganz für ihre Arbeit ein. Krankheitsausfälle werden reduziert, Kündigungen werden seltener und Mitarbeitende lassen sich nicht mehr so leicht von Konkurrenzunternehmen abwerben.

2.3.7 Was ist eigentlich kritisches Denken?

Daniel Wessel

Kritisches Denken wird oft als wichtige „Schlüsselqualifikation" in Organisationen gesehen, um bessere Entscheidungen bezüglich der Prozesse und Produkte zu treffen und sich damit weiterhin am Markt zu behaupten. Oft wird zwar kritisches Denken verlangt, es wird aber selten definiert, was kritisches Denken überhaupt ist bzw. was dafür notwendig ist.

Kritisches Denken als Fertigkeit

In der Literatur wird kritisches Denken häufig als Fertigkeit gesehen. Diese beinhaltet z. B. die „bewusste, selbstregulative Urteilsbildung, welche Interpretation, Analyse, Bewertung und Schlussfolgerung beinhaltet" (Facione 1990). Hierbei ist v. a. das selbstständige Nachforschen (Informationssuche, Analyse, Schlussfolgerungen) ohne Verzerrungen wichtig – d. h. ohne dass man zum Beispiel Informationen bevorzugt, die der eigenen Meinung entsprechen (confirmation bias, ich versuche zu bestätigen, was ich schon für richtig halte, anstatt nach möglichen Widerlegungen aktiv zu suchen) oder Gegenposition vernachlässigt oder abwertet (myside bias, ich bin nicht objektiv, sondern argumentiere für meine Position ohne die Beweislage zu beachten).

Kritisches Denken als Persönlichkeitseigenschaft

Kritisches Denken geht aber auch über die reinen Fertigkeiten hinaus. Ein/e MitarbeiterInnen muss kritisches Denken für notwendig halten. Hier sind die sogenannten epistemologischen Überzeugungen wichtig (Kuhn 1999). Für Personen die der Überzeugung sind, es gäbe nur eine absolute Wahrheit (Absolutisten) oder dass alle Positionen gleichwertig sind (Multiplisten) macht kritisches Denken keinen Sinn. Wichtig ist hier die Erkenntnis, dass man zwar nie sicher wissen kann, was „wahr" ist, dass unterschiedliche Positionen aber dennoch eine unterschiedliche Wertigkeit haben („Evaluativisten").

Wichtig in diesem Zusammenhang sind ebenfalls die Sensibilität und die Neigung zum kritischen Denken einer Person (Ritchhart und Perkins 2005). MitarbeiterInnen müssen nicht nur fähig sein, kritisch zu denken, sondern auch im oft komplexen und schnelllebigen Alltag die Gelegenheiten zum kritischen Denken erkennen, also dafür sensibel sein. Haben sie eine solche Gelegenheit erkannt, müssen sie dazu geneigt sein, den oft erheblichen Denk- und Zeitaufwand für kritisches Denken zu leisten.

Auch wenn es sich hierbei um Persönlichkeitseigenschaften handelt, heißt dies nicht, dass kritisches Denken nicht extern beeinflusst oder gefördert werden kann. Ob kritisches Denken sinnvoll ist, hängt z. B. auch davon ab, ob die Organisation sich kritisch denkende MitarbeiterInnen wünscht oder nicht. Dies zeigt sich v. a. in den Reaktionen auf Vorschläge – d. h. wenn respektvolle Kritik auch belohnt wird und die Ergebnisse in organisationale Entscheidungen einfließen.

Kriterien für kritisches Denken (aus einem noch unveröffentlichten Artikel von Knipfer und Wessel)

- umfassende Suche nach Informationen unabhängig von der favorisierten Position
- kreative Generierung von möglichen Hypothesen
- sorgfältige Bewertung und Evaluation der Informationen/Belege
- Identifikation von möglichen (Gegen-)Belegen für unterschiedliche Hypothesen
- Bewertung der Hypothesen durch eine unverzerrte Integration der verfügbaren Informationen
- Gewichtung von möglichen Hypothesen nach ihrer Stärke basierend auf den verfügbaren Belegen und Gegenbelegen
- Wertschätzung für andere Sichtweisen (auch wenn man diesen nicht zustimmt)
- Wissen um die Vorläufigkeit einer jeden Position und die Bereitschaft, diese bei neuen Informationen zu verändern

Kritisches Denken muss trainiert werden

Die Fertigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften zum kritischen Denken entwickeln sich nicht automatisch mit der Zeit. Selbst Universitätsstudenten können oft nicht oder nur unzureichend kritisch denken. Dabei ist kritisches Denken erlernbar und bereichsübergreifend einsetzbar. Das heißt auch wenn sich das Wissen einer Person von einem zum anderen Bereich unterscheidet, kann sie kritisches Denken gut auf andere Bereiche übertragen.

2.3.8 Proaktiv statt nur „Dienst nach Vorschrift“

Barbara Kump

Unternehmen in vielen Branchen müssen sich heute fortlaufend weiter entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In einem solchen Umfeld sind initiative Personen gefragt, die nicht nur Aufgaben ausführen, sondern die sich proaktiv für Verbesserungen einsetzen (Crant 2000).

Vorteile von Proaktivität

Proaktive Mitarbeitende ergreifen die Initiative. Sie hinterfragen den Status Quo und verbessern Dinge, anstatt sich passiv den Gegebenheiten anzupassen. Sie übernehmen Verantwortung (z. B. für eine Kundenbeziehung) und erledigen unaufgefordert Aufgaben (z. B. die Organisation eines Projekttreffens), mit dem Ziel, Dinge zu verbessern.

Studien haben gezeigt, dass Proaktivität aus Sicht des Unternehmens eine Reihe von Vorteilen mit sich bringt: Engagierte Mitarbeitende bewirken Innovation, weil sie sich nicht

scheuen, eingefahrene Routinen zu hinterfragen. Sie sprechen kritische Punkte (z. B. ungerechte Arbeitsverteilung) an, um Veränderungen zu erreichen. Wenn sie neu in Unternehmen kommen, gliedern sich proaktive Personen schneller in bestehende Teams ein (Sozialisierung), weil sie aktiv Informationen und Kontakte suchen. Außerdem zeigen sie sowohl alleine als auch in Teams bessere Leistungen.

Doch nicht nur das Unternehmen profitiert: Studien zufolge bringt proaktives Verhalten auch Vorteile für die einzelnen Mitarbeitenden. Proaktive Personen zeigen nicht nur eine erhöhte Arbeitszufriedenheit als andere Personen, sondern haben häufig auch ein höheres Einkommen bzw. werden tendenziell häufiger befördert. Sie erleben weniger akuten und chronischen Stress, da sie versuchen, diesen durch vorausschauendes Handeln („proactive coping") gezielt zu vermeiden. Proaktive Verhaltensweisen wirken sich auch positiv auf die eigene Karriere aus: Mitarbeitende qualifizieren sich besser, weil sie sich ständig weiterentwickeln und weiterbilden und somit ihren „Marktwert" steigern.

Proaktives Verhalten fördern! Oder?

Proaktives Verhalten ist bis zu einem gewissen Grad von der Persönlichkeit abhängig. Daneben gibt es weitere Faktoren, die proaktives Verhalten positiv oder negativ beeinflussen können. Insbesondere spielen die Unternehmenskultur und das Verhältnis zu Vorgesetzten eine entscheidende Rolle.

Proaktives Verhalten wird eher gezeigt, wenn sich das Management offen für Änderungen („Change") zeigt und wenn es einen hohen Grad von Unterstützung und ein freundliches und vertrauensvolles Verhältnis zu Entscheidungsträgern gibt. Kritische Themen werden beispielsweise eher angesprochen, wenn Mitarbeitende keine Angst haben müssen ihr „Gesicht zu verlieren", sondern das Ansprechen solcher Themen im Unternehmen erwünscht ist (Unternehmenskultur). Die Motivation, innovative Prozesse vorzuschlagen hängt somit stark von der Qualität der Beziehung zum/r Vorgesetzten ab.

Doch Achtung: Proaktives Verhalten ist nicht immer angemessen. Zu viel Proaktivität kann Vorgesetzte vor den Kopf stoßen. Proaktives Verhalten, das nicht im Einklang mit den Zielen des Unternehmens ist, kann sogar kontraproduktiv sein bzw. vom Management als schädigend empfunden werden.

Fazit

Proaktivität ist im Grunde wünschenswert. Allerdings sollten Mitarbeitende im Zweifelsfall abwägen, was die „Kosten" von proaktivem Verhalten sind: Steht das Verhalten in Einklang mit den Unternehmenszielen? Unterstützt die Unternehmenskultur proaktives Verhalten? usw. Also: Im Zweifelsfall lieber vorsichtig „vortasten" und auf Reaktionen der Vorgesetzten achten!

Unternehmen, die proaktive Mitarbeitende wollen, müssen dies auch intern kommunizieren und eine vertrauensvolle Unternehmenskultur schaffen, in der Proaktivität entstehen kann (Crant 2000).

2.4 Leistung gezielt motivieren

2.4.1 Motivation in Handlung umsetzen

Johanna Bertram

Motivation ist wichtig, aber nicht genug

Motivierte Mitarbeitende können die Produktivität eines Unternehmens erheblich steigern und auch den Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen optimieren. Sie sind bereit sich voll und ganz auf ihre Aufgaben zu konzentrieren und können erworbenes Wissen aus Weiterbildungen vermehrt anwenden und an KollegInnen weitervermitteln. Wie Mitarbeitende motiviert werden können, wurde bereits näher betrachtet. Doch Motivation alleine reicht nicht aus, um automatisch effizienter zu arbeiten. Die Mitarbeitenden sollten dabei unterstützt werden ihre Motivation in die Tat umzusetzen (basierend auf Kleinbeck 2009).

Wie aus Motivation Handlung wird

Um Motivation in Handlung umzusetzen, müssen Mitarbeitende konkrete Ziele haben oder erhalten. Diese Ziele sollten sich einerseits an den Motiven der Mitarbeitenden orientieren (wie zum Beispiel Leistung oder Anschluss), sind aber andererseits auch oft durch die Arbeitsstelle definiert und somit fremd bestimmt. Sowohl die motivbezogenen Ziele als auch die fremd bestimmten Arbeitsziele sollten von Vorgesetzten explizit angesprochen und mit den Mitarbeitenden gemeinsam erarbeitet werden.

Möglichkeiten der Umsetzung

Ob Ziele von Mitarbeitenden aktiv verfolgt werden, hängt zwar von ihrer Motivation ab, kann aber durch die Aufgabenstruktur, Leistungsrückmeldung und Zielbindung weiter ausgebaut werden. Die Mitarbeitenden werden so dabei unterstützt ihre Motivation in Handlung umzusetzen. Aufgaben sollten so gestaltet sein, dass den Mitarbeitenden Handlungsspielräume gewährt werden und somit ein gewisses Maß an selbstständiger Arbeit und Verantwortung ermöglicht wird. Die geleistete Arbeit sollte regelmäßig besprochen werden und es sollte eine Leistungsrückmeldung erfolgen. Hierbei muss beachtet werden, dass sowohl positive als auch negative Rückmeldung möglich wird. Wenn Aufgaben zur vollen Zufriedenheit gelöst wurden, sollte dies auf jeden Fall zum Ausdruck kommen. Wenn Aufgaben jedoch nicht zufrieden stellend durchgeführt wurden, sollten die Mitarbeitenden die Möglichkeit bekommen, sich zu verbessern. Daher ist es in diesem Fall sehr wichtig spezifisches negatives Feedback zu geben. Das heißt konkret zu benennen was nicht zufrieden stellend bearbeitet wurde und wie es hätte sein sollen. Somit bekommen die Mitarbeitenden die Chance, genau an diesen konkreten Problemen zu arbeiten.

- Aufgabenstruktur: Handlungsspielräume gewähren, Verantwortung ermöglichen
- Leistungsrückmeldung: positives und negatives Feedback, auf bestimmte Aufgaben bezogenes Feedback

- Zielbindung: Wertschätzende Kommunikation, Interesse an den Mitarbeitenden, Annahme von Kritik, Bereitschaft Veränderungen einzuleiten

Auch die Zielbindung der Mitarbeitenden, also inwieweit er/sie sich für bestimmte Arbeitsziele persönlich einsetzt und verantwortlich fühlt, nimmt einen zentralen Stellenwert ein. Sie bestimmt, mit welcher Intensität und Ausdauer Mitarbeitende ihre Ziele verfolgen und ihre Aufgaben erledigen. Eine Bindung an ein Ziel entsteht zum Beispiel aus persönlichen Motiven eines MitarbeiterInnens. Die Zielbindung wird aber auch durch Einschätzungen der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Handlung und dem Sinn von Handlungsergebnissen beeinflusst (Kleinbeck 2009). Das heißt es spielt eine wichtige Rolle, ob Mitarbeitende glauben ein Ziel erreichen zu können und dieses Ziel für erstrebenswert halten. Auf diese Einschätzungen können Führungskräfte einwirken, um positive Veränderungen zu erzielen. Hierbei spielen vor allem soziale Einflüsse durch die Führungskraft eine entscheidende Rolle, wie zum Beispiel wertschätzende Kommunikation, Interesse an den Mitarbeitenden und ihrem Wohlergehen, Annahme von Kritik und die Bereitschaft Veränderungen in die Wege zu Leiten. Mitarbeitende fühlen sich so in ihrer Arbeit ernst genommen und nehmen im Gegenzug auch ihre Aufgaben ernst. Wenn motivierte Mitarbeitende also hinsichtlich Aufgabenstruktur, Leistungsrückmeldung und Zielbindung unterstützt werden, können sie vollen Arbeitseinsatz zeigen und die gewünschte Leistung erbringen.

2.4.2 „Ich kann, weil ich will, was ich muss“: Warum trifft das nicht immer zu?

Christina Schwind

Das Zitat von Immanuel Kant beschreibt eine Idealvorstellung: Motivation alleine reicht aus, um Ziele zu erreichen. Man muss also nur wollen, dann klappt das Können ganz von alleine. Dass das aber nicht immer so einfach ist, kennt sicher jeder: Ein wichtiges berufliches Ziel steht an – sei es ein Vortrag auf einer Konferenz oder die Teilnahme an einer interessanten Weiterbildung – und man möchte (also: will) die Aufgabe auch wirklich gut erledigen. Doch plötzlich steht das berufliche Ziel in Konkurrenz zu Alternativen aus dem Privatleben: Genau an diesem Wochenende heiratet der beste Freund oder man hatte seinen Kindern versprochen, mit ihnen wandern zu gehen. Was passiert im Falle solcher Konflikte?

Motivationale Handlungskonflikte

Die Theorie motivationaler Handlungskonflikte (Hofer 2004; Hofer et al. 2005) beschreibt genau solche Situationen. Ausgelöst durch den Wertewandel streben Menschen in unserer Gesellschaft nicht mehr nur nach Leistungszielen wie Wohlstand, sondern auch nach Wohlbefinden, Zufriedenheit und Freizeit. Ein Handlungskonflikt tritt dann auf, wenn Personen einerseits Leistungsziele und andererseits das Streben nach Wohlbefinden in glei-

chem Ausmaß verfolgen. In bestimmten Situationen (wie z. B. der Konferenz, die parallel zur Hochzeit stattfindet) kann durch das Streben nach einem Leistungsziel das Erreichen eines Ziels zum Wohlbefinden behindert werden.

Konsequenzen von Handlungskonflikten

Es gibt unterschiedliche Konsequenzen, wenn Ziele vorliegen, die nicht miteinander vereinbar sind:

Konsequenzen von Handlungskonflikten

- Aufschieben: Eines der Ziele wird verschoben (z. B. der Ausflug findet erst nach der Konferenz statt)
- Springen: Es findet ein ständiger Wechsel in der Zielverfolgung statt (z. B. während der Vorbereitung für eine Präsentation wird immer wieder mit Freunden gechattet)
- Ablenkung: Gedanken an die nicht ausgeführte Handlung führen zu negativer Stimmung und reduzierter Aufmerksamkeit (z. B. auf dem Weg zur Hochzeit ärgert man sich über die verpasste Chance, durch die Weiterbildung beruflich schneller voranzukommen)

Diese Konsequenzen dienen einerseits als Strategien, um Konflikte zu regulieren. Andererseits sind sie für das Erreichen der Leistungsziele nur wenig funktional: Sie können einhergehen mit Zeitknappheit, Leistungseinbußen, negativer Stimmung oder verminderter Aufmerksamkeit. Daher müssen Möglichkeiten gefunden werden, wie Handlungskonflikte entweder vermieden oder zumindest minimiert werden können.

Lösungsmöglichkeiten

Für Mitarbeitende ist es wichtig, Leistungsziele trotz des Strebens nach Wohlbefinden zu erreichen, entsprechend wird in der heutigen Arbeitswelt häufig das Streben nach Wohlbefinden zugunsten der Leistungsziele reduziert. Kurzfristig kann dadurch die Leistung gesteigert werden; langfristig jedoch ist Wohlbefinden und eine gelungene Work-Life-Balance relevant für die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden. Die folgenden Strategien können dabei helfen, Leistungs- und Wohlbefindensziele in ausgeglichenem Maße zu erreichen.

Strukturen schaffen, um Freiräume für das vernachlässigte Ziel zu finden Zeit muss man sich auch für Familien- und Freizeitaktivitäten nehmen. Durch klare Arbeitspläne und Zeitfenster können Routinen ermöglichen, dass beide Ziele nacheinander verfolgt werden.

Strategien und Maßnahmen des eigenen Monitorings etablieren Die Kontrolle der Erreichung eigener Ziele führt zu effizienterem Arbeiten. Darüber hinaus können Wenn-Dann-Regeln eingesetzt werden, um sich nach einer Zielerreichung mit Freizeitaktivitäten zu belohnen.

Entscheidungen für eines der Ziele bewusster treffen Durch konsequentes Verfolgen des gewählten Ziels werden negative Folgen der Entscheidungssituation (z. B. schlechte Stimmung) reduziert.

Fazit

Manchmal wollen wir mehr, als wir (gleichzeitig) tun können. Um negative Konsequenzen dieser Handlungskonflikte zu reduzieren, ist es wichtig, weder Leistungs- noch Freizeitziele zu vernachlässigen.

2.4.3 Motiviert durch Erfolg und Misserfolg

Annika Scholl

Häufig sind es die Erfolge, die uns motivieren, uns bei einer Aufgabe weiter zu engagieren. Doch auch Misserfolge können eine motivierende Wirkung haben (vgl. Carver und Scheier 1998):

Um ein Ziel zu erreichen, ist zumeist ein gewisses Maß an Anstrengung erforderlich. Doch was motiviert uns dazu, auf dem Weg zu einem Ziel nicht aufzugeben und uns weiter zu engagieren? Forscher gehen davon aus, dass zum einen Erfolge und Situationen, in denen (Teil-) Ziele erreicht wurden, das Potential bieten uns für darauf folgende Aufgaben weiter zu motivieren – dies können z. B. der Abschluss einer Aufgabe oder eine ideenbringende Diskussion sein. Aber auch Misserfolge und Situationen, in denen ein Ziel noch nicht erreicht wurde (z. B. eine ungelöste Aufgabe, ein unzufriedener Kunde) können eine motivierende Wirkung haben.

Die Wirkung von Erfolg & bereits erreichten Zielen

Erfolge machen uns bewusst, was wir bereits geschafft haben. Sie können dazu beitragen, dass wir anschließend zuversichtlicher und mit gesteigertem Engagement an Aufgaben herantreten, indem sie:

- die Stimmung erhöhen, d. h. wir fühlen uns gut, ein Ziel erreicht zu haben,
- das Gefühl vermitteln, dass unser Handeln effektiv ist,
- und dadurch sowohl unser Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten als auch unsere Erwartungen erhöhen, auch in Zukunft erfolgreich sein zu können.

Die Wirkung von Misserfolg & noch unerreichten Zielen

Auch Misserfolge und Ziele, die noch nicht erreicht wurden, können motivierende Effekte haben, denn sie:

- signalisieren, dass ein gewünschtes Ziel noch nicht erreicht und weitere Anstrengung notwendig ist,
- lösen so ein gewisses Maß an Unzufriedenheit aus und,
- steigern damit die Bereitschaft, weitere Energie in ein Ziel zu investieren und bei Veränderungen mitzuwirken – vor allem dann, wenn das Ziel uns wichtig ist.

Die motivierende Wirkung nutzen

Die motivierende Wirkung von (Miss-) Erfolgen kann man auf verschiedenen Wegen nutzen. Wichtig ist es dabei, sich sowohl der positiven Auswirkungen, als auch der möglichen Einschränkungen bewusst zu sein.

(1) „Ausruhen" nach und auf Erfolgen

Wenn ein Ziel erreicht wurde (z. B. ein Projekt abgeschlossen ist), können wir als Konsequenz darauf zumeist unsere Anstrengungen für dieses Ziel reduzieren und die Situation dazu nutzen, wieder Energie für neue Aufgaben zu sammeln (Binnewies und Sonnentag 2008). Indem Sie sich Erfolge am Arbeitsplatz oder auch in der Freizeit bewusst machen, können die eigenen Ressourcen wieder aufgefüllt und das Befinden gesteigert werden. Folglich können Sie Ihre Aufgaben anschließend wieder mit mehr Leistungsbereitschaft und Engagement angehen.

Allerdings bedeuten Erfolge nicht immer, dass ein Ziel bereits vollständig erreicht ist und die Anstrengungen für dieses Ziel tatsächlich vermindert werden können. Sie bieten demnach auch die „Gefahr", dass man sich nach einem Erfolgserlebnis anderen Aufgaben zuwendet, auch wenn ein Ziel eigentlich weiterer Anstrengung bedarf (z. B. Teile eines Produkts noch einmal überarbeitet werden müssen).

(2) Möglichkeiten bei Misserfolg bewusst machen

Eine Auseinandersetzung mit den eigenen Möglichkeiten, Misserfolge zu bewältigen, kann dabei helfen, Lösungen für Probleme zu finden und umzusetzen (vgl. Epstude und Roese 2008). Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Misserfolge auf beeinflussbare Aspekte einer Situation und nicht als Zeichen für mangelnde eigene Fähigkeiten gewertet werden, da dies die Motivation hemmen und lediglich Gefühle von Unzufriedenheit verstärken kann. Somit kann die bewusste Auseinandersetzung mit unerreichten Zielen Sie auch dabei unterstützen, bestehende Schwierigkeiten auf dem Weg zu einem Ziel zu akzeptieren und dementsprechend entweder die eigenen Ziele anzupassen oder sich alternative Ziele zu suchen.

(3) Verfügbarkeit von Ressourcen prüfen
In manchen Fällen ist man dabei auch auf andere Personen angewiesen. Zum einen kann eine Rückmeldung von anderen die eigene Sichtweise auf den Fortschritt hinsichtlich eines Ziels ergänzen. Dadurch wird einem sowohl bewusst, was bereits alles erreicht wurde, als auch welche neuen Möglichkeiten es zur Erreichung eines Ziels geben kann. Zum anderen können Sie in Gesprächen mit KollegInnen oder Vorgesetzten die für das Erreichen eines Ziels nötigen Ressourcen, wie z. B. Informationen oder Unterstützung durch andere, diskutieren und (im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten) einfordern. Auch Sie selbst können Personen in Ihrem Umfeld rückmelden, wenn Sie einen Erfolg wahrnehmen oder den Eindruck haben, dass etwas gerade in eine unerwünschte Richtung verläuft. Fokussieren Sie dabei jeweils auf die Aspekte, die tatsächlich verändert werden können.

Fazit
Erfolge und Misserfolge können unser zukünftiges Engagement steigern, mitunter dadurch, dass man sich diese bewusst macht und sich mit anderen darüber austauscht. Wichtig sind dabei u. a. die eigene Interpretation einer Situation und eine gewisse Balance zwischen Erfolg und Misserfolg.

2.4.4 „Jetzt erst recht!" Wenn Rückschläge motivierend wirken

Christina Matschke

Rückschläge auf dem Weg zu einem Ziel können zu verstärkter Anstrengung und Persistenz führen, aber auch zur Aufgabe des Ziels und zur Suche nach Alternativen. Führungskräfte und Mitarbeitende können durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen beeinflussen, welcher Weg nach Misserfolgen eingeschlagen wird (Wicklund und Gollwitzer 1982).

Jetzt erst recht?!
Stellen Sie sich vor, Herr Schmidt bemüht sich um einen attraktiven Kunden. Seine erste Präsentation kommt allerdings beim Kunden sehr schlecht an. „Jetzt erst recht!" kann er sich denken und sich z. B. bei der Erstellung einer Produktbroschüre stark engagieren, sich für eine vorbildliche Beziehungspflege zum Kunden einsetzen oder die Attraktivität der Zusammenarbeit auf andere Art erhöhen. Genauso gut kann es aber auch sein, dass er das Ziel, den Kunden zu gewinnen, aufgibt und sich anderen Aufgaben zuwendet. Führungskräfte sollten hier einschätzen können, wie Mitarbeitende mit Rückschlägen umgehen und wie sie bei nachfolgenden Aufgaben motiviert werden können, sich trotzdem mit Engagement für das Ziel einzusetzen.

Unerfüllte Ziele sind hartnäckig und allgegenwärtig
Ziele, die nicht erreicht werden, entwickeln ein erstaunliches Eigenleben: Sie führen zu Unzufriedenheit und Anspannung, sind in unseren Gedanken präsenter als erreichte Ziele

und lenken sogar unbewusst unser Handeln in Situationen, in denen wir eigentlich gar nicht an das Ziel denken. Unerfüllte Ziele sind also wie der berühmte rosa Elefant, an den man gerade nicht denken möchte, der aber trotzdem immer wieder vor dem geistigen Auge erscheint. Weil unerfüllte Ziele so hartnäckig und allgegenwärtig Einfluss auf uns nehmen, verfolgen wir sie trotz Rückschlägen weiter, strengen uns stärker an oder bleiben länger bei der Sache.

Es gibt aber auch Ziele, die aufgegeben oder ersetzt werden. Viele Menschen versuchen erfolglos, ein paar Kilo abzunehmen, mit dem Rauchen aufzuhören oder einen attraktiven Menschen von einer Partnerschaft zu überzeugen – und geben diese Ziele wieder auf. Unerfüllte Ziele führen also nicht immer zu verstärkter Anstrengung und Persistenz. Unter welchen Bedingungen motivieren Rückschläge nun aber zu mehr Anstrengung? Es hat sich gezeigt, dass eine hohe internale Motivation und die Zielrelevanz der nachfolgenden Aufgaben eine zentrale Rolle spielen bei der Zielverfolgung nach Rückschlägen.

Hohe internale Motivation

Hohe internale Motivation bedeutet, dass die Aktivitäten zur Zielverfolgung und -erreichung Freude machen. Meistens führen Ziele zu hoher internaler Motivation, die etwas mit unserem idealen Selbstbild zu tun haben. Ziele sollten dabei positiv konnotiert sein und der vorgestellte Zielzustand sollte Energie und Vorfreude auslösen. „Ich möchte eine angesehene Führungskraft sein" wäre z. B. ein abstrakteres Ziel, das Herrn Schmidt stärker beflügeln wird als das konkrete „Ich soll bis Donnerstag eine Präsentation vorbereiten". Nur bei einer hohen internalen Motivation führen Rückschläge zu verstärkter Anstrengung und Persistenz bei der Zielerreichung. Die Chance, dass Ziele nach Rückschlägen aufgegeben werden, sinkt damit.

Zielrelevanz der nachfolgenden Aufgaben

Internale Motivation allein reicht aber nicht aus: Es muss auch eine „zweite Chance", also eine Gelegenheit geben, bei der sich der Einsatz für das Ziel lohnt. Nur Aufgaben, die einem zielführend vorkommen, regen verstärkte Anstrengung und Persistenz an. Herr Schmidt wird sich also nach dem Rückschlag mit dem Kunden nicht verstärkt für die firmeninterne Weihnachtsfeier engagieren – es sei denn, diese ist für ihn ein Mittel zur Erreichung seines Ziels. Führungskräfte, die die Motivation ihrer Mitarbeitenden nach Rückschlägen für folgende Aufgaben optimieren möchten, können damit an zwei Punkten ansetzen:

Wie bleiben Mitarbeitende nach Rückschlägen motiviert?

- Internale Motivation fördern: Finden Sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden Ziele, die attraktiv sind. Achten Sie darauf, dass die Mitarbeitenden durch die Zielformulierung angeregt werden. Achten Sie auch darauf, dass die Zielformulierung eine Zielerreichung auf mehreren Wegen erlaubt, wenn das erwünscht ist.

- Zielbezug der Aufgabe optimieren: Wenn Sie nach Rückschlägen für eine Aufgabe motivieren möchten, dann stellen Sie Bezüge zwischen den anstehenden Aufgaben und dem motivierenden Ziel her. Zeigen Sie auf, dass Mitarbeitende durch eine gute Erfüllung der Aufgabe dem Ziel ein Stück näher rücken. Wenn Sie möchten, dass sich Mitarbeitende nach Rückschlägen von einer Aufgabe lösen, dann vermindern Sie die Relation zum Ziel und bieten alternative Aufgaben, die einen höheren Zielbezug haben.

2.4.5 Anerkennung – die Bremse für Engagement?

Christina Matschke

Anerkennung und Belohnung sind wichtig für die Leistungsmotivation. Es gibt aber auch Situationen, in denen Anerkennung die eigentliche Leistung mindern kann. Führungskräfte sollten diese Situationen kennen, um die Potentiale von Anerkennung gefahrlos und gezielt zu nutzen.

Die gute und schlechte Seite der Anerkennung

Stellen Sie sich vor, Herr Schmidt aus dem mittleren Management schneidet in einer Umfrage unter Mitarbeitenden in seinen Führungsqualitäten schlecht ab. Beim nächsten Mittagessen in der Kantine erzählt er Anekdoten, die seine guten Führungsqualitäten unterstreichen. Die Kolleginnen und KollegInnen bestätigen Herrn Schmidt, dass er eigentlich eine gute Führungskraft ist. Wird ihn diese Anerkennung motivieren? Anerkennung und Belohnung im Beruf sind wichtig, denn sie können das Engagement steigern. Es gibt aber auch Situationen, in denen Anerkennung die Anstrengung und das Durchhaltevermögen bei der Zielverfolgung vermindern kann. Führungskräfte sollten diese Situationen erkennen und ihr Verhalten so anpassen, dass Anerkennung und Belohnung das Engagement für ein Ziel nicht bremsen.

Rückschläge bei Identitätszielen

Es gibt Ziele, die besonders zentral für unser Selbstverständnis, also unsere Identität sind. So haben z. B. viele Mitarbeitende Ambitionen, in der Organisationshierarchie aufzusteigen und leitende Positionen einzunehmen. Identitätsziele spiegeln unsere Idealvorstellung von uns selbst wider. Eine Rückmeldung, dass wir dem Ziel nicht näher kommen führt bei Identitätszielen zu Anspannung und Grübelei. Wenn es allerdings die Möglichkeit gibt, durch Anstrengung dem Ziel wieder näher zu kommen, dann wenden sich Mitarbeitende dieser Möglichkeit in der Regel sehr motiviert zu. In diesem Fall würde man versuchen, tatsächlich seinem Ziel wieder näher zu kommen. Es gibt aber auch alternative Wege, dem

Ziel näher zu kommen, ohne sich für die tatsächliche Zielerreichung einzusetzen: durch Symbole und Anerkennung von relevanten Personen.

Statussymbole und Anerkennung als Wege zum Ziel

Es hat sich gezeigt, dass Menschen Symbole nutzen, um ihrem Identitätsziel nach Rückschlägen näher zu kommen. Hierbei kann es sich um Statussymbole oder symbolische Aktivitäten handeln, die normalerweise mit der Zielerreichung assoziiert sind. Dabei sind diese Symbole eigentlich nicht von der Zielerreichung abhängig und tragen nicht zur Erreichung des Ziels bei. So wäre z. B. Herr Schmidt nach dem negativen Feedback durch die Befragung besonders anfällig für Symbole, die mit guter Führung assoziiert sind. Er könnte z. B. zusätzlich zu den Anekdoten in der Mittagspause seinen Internetauftritt prestigereicher gestalten. Selbst klischeehafte Statussymbole wie der Porsche und die Rolex, die eigene Sekretärin oder das größte Büro werden nach Rückschlägen bei Identitätszielen interessanter, denn sie symbolisieren den Erfolg, den man sich wünscht. Besonders wirksam sind dabei Symbole und Handlungen, die von anderen wichtigen Personen wahrgenommen, anerkannt oder sogar positiv bewertet werden, denn diese Reaktionen bestätigen uns, dass wir das Ziel bereits (fast) erreicht haben.

Konsequenzen der symbolischen Zielerreichung

Für die Betroffenen ist dieses Verhalten kurzfristig sinnvoll, denn die Anspannung und sinnloses Grübeln lassen nach. Die Kehrseite ist aber, dass sich das Engagement, das eigentlich zum Ziel führt, durch die Symbole verringert: Menschen, die nach Rückschlägen symbolische Zielerreichung ausüben, zeigen bei späteren Chancen, dem Ziel tatsächlich näher zu kommen, weniger Anstrengung und Durchhaltevermögen. Ein weiterer Nachteil ist, dass man die Bedürfnisse Anderer weniger berücksichtigt. So würde Herr Schmidt, der durch das Erzählen von Anekdoten symbolisch seinem Ziel näher kommen will, aus den Augen verlieren, ob die Zuhörenden tatsächlich Interesse an seinen Geschichten haben. Mitarbeitende können sich auf diese Art sozial isolieren und sich immer weiter von der eigentlichen Zielerreichung entfernen.

So vermeiden Sie, dass Anerkennung und Belohnung demotivierend wirken

- Reagieren Sie auf Rückschläge in Identitätszielen nicht zu optimistisch. Erkennen Sie spezifische Leistungen der Mitarbeitenden an, aber vermeiden Sie den Eindruck, der Mitarbeitende „sei schon fast am Ziel", wenn das nicht der Fall ist.
- Zeigen Sie nach Rückschlägen ihren Mitarbeitenden die nächsten Schritte zum Ziel. Achten Sie darauf, dass diese realistisch erreichbar sind.
- Setzen Sie prestigereiche Symbole zur Belohnung tatsächlich nur bei Zielerreichung ein.

- Wenn Mitarbeitende Verhalten zeigen, das normalerweise erst nach Zielerreichung ausgeübt wird (z. B. Weisungen geben), sprechen Sie das an.
- Wenn Mitarbeitende sich privat Symbole für Zielerreichung anschaffen, seien Sie kein allzu „gutes Publikum" und zeigen Sie mäßiges Interesse.

Führungskräfte sollten deshalb besonders nach Rückschlägen ihre Anerkennung und Belohnung spezifisch und sparsam einsetzen, und den Blick der Mitarbeitenden wieder auf die konkreten Schritte zur Zielerreichung lenken.

2.4.6 Gut geplant ist (manchmal) halb gewonnen

Annika Scholl

Um Ziele im Arbeitskontext zu erreichen, ist häufig eine sorgfältige Planung wichtig. Hilft es aber auch, die Situation gedanklich im Vorfeld schon einmal gedanklich durchzuspielen? Zum Beispiel können wir vor Besprechungen mit KollegInnen überlegen, welche Argumente wir wie vorbringen möchten, wie wir mögliche Missverständnisse verhindern können und welche Ergebnisse wir erwarten. Ebenso können wir uns im Vorfeld einer Weiterbildungsmaßnahme überlegen, wie wir dabei möglichst viel lernen können oder inwiefern diese Maßnahme zur Erreichung eines höheren Ziels (z. B. der Qualifikation für eine Beförderung) nützlich sein kann. Sich vorher solche möglichen Strategien und Ergebnisse vorzustellen (d. h. mental zu simulieren) kann dabei die Leistung beim Verfolgen eines Ziels fördern (vgl. Morsella et al. 2010; Pham und Taylor 1999).

Die Simulation von Strategien oder Ergebnissen

Sich gedanklich auf Situationen vorzubereiten kann durch unterschiedliche Arten von Gedanken erfolgen. Zum einen können sich Personen dabei vorwiegend auf die einzelnen Schritte und Strategien zur Erreichung eines Ziels fokussieren (d. h. auf den Prozess der Zielerreichung). Zum anderen können sie insbesondere das mögliche Ergebnis ihrer Verhaltensweisen betrachten, d. h. sich auf die Vorstellung konzentrieren, dass ein Ziel bereits erreicht wurde (Pham und Taylor 1999).

Strategien simulieren

- Wie genau möchte ich (nicht) vorgehen?
- Wie sehen die konkreten Schritte aus?

Ergebnisse simulieren

- Welches Ziel will ich erreichen?
- Wie sieht das Ergebnis aus, das ich mir erwarte?

Die Forschung geht davon aus, dass ergebnisbezogene Gedanken (z. B. Wie wäre es, wenn ich die Beförderung bereits erhalten hätte?) die Zuversicht steigern, ein Ziel tatsächlich erreichen zu können. Im Gegensatz dazu sollen gerade prozessbezogene Gedanken die Leistung erhöhen, indem sie die Verbindungen zwischen Gedanken (z. B. „Ich könnte meine Kollegin um Informationen bitten“) und der späteren Handlung (z. B. der Bitte um Informationen) stärken. Strategien zur Zielerreichung können so gedanklich „geübt“ werden.

Tatsächlich gehen prozessbezogene Gedanken mit einer besseren Planung einher als ergebnisbezogene Gedanken, vermindern Sorgen vor möglichen Misserfolgen und fördern so die Leistung bei darauf folgenden Aufgaben. Folglich kann z. B. ein MitarbeiterInnen vor einer Arbeitsbesprechung eher davon profitieren, sich zu überlegen, wie genau er sich verhalten möchte und welche Inhalte er ansprechen möchte, als davon sich (ergebnisbezogen) auszumalen, dass er damit ein Projekt abschließen wird oder aber einen kompetenten Eindruck vermitteln kann. In Ergänzung zu prozessbezogenen Gedanken können diese Gedanken aber u. U. die Zuversicht positiv beeinflussen (vgl. Pham und Taylor 1999).

Die Rolle der Situation

Die gedankliche Vorbereitung, z. B. auf eine bevorstehende Aufgabe, kostet ein gewisses Maß an Zeit und kann somit auch das Handeln verzögern. Entsprechend gibt es Situationen, in denen eine Vorbereitung nützlicher ist als in anderen. So profitieren z. B. vor allem solche Aufgaben von mentaler Simulation, die komplexe Strategien und Problemlösen beinhalten, bei denen man auf bereits vorhandenes eigenes Wissen zurückgreifen möchte, oder die ein hohes Maß an Koordination unter Teammitgliedern erfordern. Weniger effektiv kann die Simulation von Strategien bei solchen Aufgaben sein, bei denen einzelne Schritte schlecht planbar sind und die eine schnelle Reaktion an die jeweilige Situation erfordern.

Studienergebnisse zeigen, dass Personen (ohne sich notwendigerweise bewusst mit Merkmalen der Situation auseinanderzusetzen) in der Regel gut differenzieren können, ob eine Planung und Simulation im Vorfeld nützlich sind oder nicht (Morsella et al. 2010). Dennoch gibt es auch Einzelfälle, in denen man sich im Übermaß mit bevorstehenden Aufgaben beschäftigt, z. B. bei bestehender Unsicherheit bezüglich neuer Aufgaben. In solchen Fällen kann ein bewusster „Gedanken-Stopp“ helfen, um sich von anhaltenden Gedanken abzulenken und stärker auf das eigentliche Handeln zu fokussieren.

Fazit
Simulieren Sie gedanklich vor allem im Vorfeld bei komplexen Aufgaben, indem sie sich dabei vorwiegend auf Strategien fokussieren. Für Führungskräfte kann es sich bezahlt machen, die mentale Simulation bei Mitarbeitenden anzuregen, da die Leistung und eine reibungslose Zusammenarbeit davon profitieren können.

2.4.7 Gamification

Daniel Wessel

Die Verwendung von Spielelementen und Spieldesign-Techniken in Kontexten außerhalb von Spielen (Gamification) ist derzeit ein aktuelles, fast schon gehypetes Thema. Die offensichtlichsten Beispiele für Gamification (Punkte, Abzeichen (Badges), Ranglisten (Leaderboards), kurz als PBL bekannt) werden schon seit langer Zeit in Form von Treuepunkten, Silber- oder Goldkarten, etc. eingesetzt. Auch organisationsintern wird Gamification verwendet, z. B. um Fertigkeiten in Punkten oder Levels darzustellen oder die Leistungen einer Abteilung in Leaderboards organisationsweit zu vergleichen. Gamification ist daher kein neues Konzept, aber durch das Schlagwort sind diese Techniken in konzentrierter Form in den Fokus gerückt.

Das Beste von Spielen für Ziele außerhalb des Spiels
Im Idealfall nimmt Gamification das Beste von (guten) Spielen – den Spaß und die Motivation die damit einhergehen – und verwendet es, um bedeutungsvolle und oft organisationskritische Ziele zu erreichen. Das kann z. B. sein, Personen für etwas zu motivieren (z. B. Wissen zu teilen, Produkte zu kaufen) oder um Verhalten dauerhaft zu ändern (z. B. regelmäßig zu joggen; vgl. Persuasive Technology). „SpielerInnen" können extern sein (KundenInnen) oder intern (Mitarbeitende) sein.

Spielelemente
Werbach (2012) beschreibt in seinem Rahmenmodell Elemente, die bei Gamification eine Rolle spielen.

Rahmenmodell von Gamification Elementen (nach Werbach 2012)

- Dynamiken („big picture", Grammatik): Einschränkungen, Emotionen, Narration, Fortschritt, Beziehungen
- Mechaniken (treiben Handlung voran): Herausforderungen, Zufall, Wettkampf, Kooperation, Feedback, Erwerb von Ressourcen, Belohnungen, Transaktionen, Spielzüge, Gewinnstadien

- Komponenten (am sichtbarsten): Leistungen (Achievements), Avatare, Abzeichen (Badges), „boss fights“, Sammlungen, Kampf, Inhaltsfreischaltungen, Schenken, Ranglisten (Leaderboards), Level, Punkte, soziale Beziehungen/Graphen, Teams, virtuelle Güter

Diese Spielelemente können verwendet werden, um Personen zu einem Verhalten zu motivieren, ihnen Wahlmöglichkeiten zu geben, Fortschritt sichtbar zu machen oder überhaupt erst zu erlauben, soziale Aspekte zu integrieren, und um Gewohnheiten zu formen. So bekommen z. B. die Personen, die auf stackexchange.com Fragen stellen und beantworten Punkte von den anderen Teilnehmern für gute Fragen/Antworten, sie bekommen Abzeichen wenn ihr Verhalten bestimmte Kriterien erfüllt, etc. Hier werden Spielelemente verwendet um prosoziales Verhalten zu fördern und zu belohnen.

Zwei Wege der Motivation

Häufig versucht man mit Gamification Personen zu bestimmten Verhaltensweisen zu motivieren. Hier gibt es zwei unterschiedliche Sichtweisen:

1. Behavioristisch orientiert wird mit Belohnungen und Bestrafungen gearbeitet. Man überwacht das Verhalten, verwendet Feedback-Schleifen und verstärkt das gewünschte Verhalten (über materielle oder immaterielle Belohnungen, erwartet oder unerwartet, für den Beginn, die Ausführung oder die Qualität der Tätigkeit). Viele typische PBL Lösungen fokussieren auf diesen Ansatz. Ein Problem ist hier, dass diese extrinsischen Formen der Motivation die intrinsische Motivation untergraben können. Selbst eine Tätigkeit, die eigentlich in sich motivierend ist, kann bei extrinsischer Belohnung ihre motivierende Wirkung verlieren (overjustification effect). Die Belohnungen müssen aufrecht erhalten werden – die „SpielerInnen“ müssen immer Belohnungen erwarten um motiviert zu sein.
2. Kognitivistisch orientiert spielt v. a. die intrinsische Motivation eine zentrale Rolle. Hier weist die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan auf drei Charakteristiken von intrinsischer Motivation hin: Kompetenz, Autonomie, und Eingebundenheit (soziale Nähe, Bedeutung). Gamification hat viele Möglichkeiten, Kompetenz zu fördern und Rückmeldung über die Kompetenz(verbesserungen) zu geben, über die Spielebene bzw. -elemente Wahlmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen und die Eingebundenheit durch soziale Beziehungen zu fördern. Über den kognitivistischen Zugang liegt der Fokus auf Erfahrung, Spaß, Bedeutung und Fortschritt statt lediglich Punkte und Abzeichen zu erwerben und Ranglisten hochzuklettern.

Fazit

Auch wenn Gamification an sich kein neues Konzept ist, ist die intensive Auseinandersetzung mit Spielelementen für „ernsthafte“ Ziele neu. Gamification ist auch mehr als nur

behavioristisches PBL (extrinsische Belohnung über Points, Badges, Leaderboards) – es kann die Arbeit intrinsisch motivierend machen.

2.5 Kreativität und Innovation fördern

2.5.1 Kreative Lösungen fördern – aber wie?

Annika Scholl

Bei ihrer Arbeit entwickeln Personen immer wieder kreative Ideen dazu, wie Produkte vorangetrieben oder Arbeitsabläufe in der Organisation verbessert werden können. In manchen Bereichen (z. B. der Werbebranche) ist die Entwicklung kreativer Ideen Teil der Tätigkeitsbeschreibung eines Mitarbeitenden oder gehört zu spezifischen Aufgaben dazu, die ausdrücklich kreative Vorschläge erfordern (z. B. der Überarbeitung eines Produktes). Kreative Ideen entstehen jedoch nicht nur in klassischen kreativen Berufen oder Aufgabenfeldern, sondern können sich auch aus einer Situation heraus entwickeln, z. B. wenn Personen spontan Ideen generieren, wie regelmäßig vorhandene Probleme und Unklarheiten gelöst werden könnten. Als kreativ gelten Ideen per Definition dann, wenn sie neu und für den spezifischen Arbeitsbereich nutzbar sind. Sie können im Arbeitskontext als Innovationen umgesetzt werden und so zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.

Wie sich kreative Ideen entwickeln

Kreativität wird häufig als Prozess betrachtet. Am Beginn steht eine kreative Idee, die im idealtypischen Verlauf im nächsten Schritt an andere Personen (z. B. KollegInnen, Vorgesetzte) kommuniziert wird. Dabei werden Möglichkeiten und Grenzen der Idee diskutiert, Vorteile aufgezeigt und die Idee weiterentwickelt. Der letzte Schritt beschreibt die Umsetzung, d. h. die Idee wird implementiert und ausgetestet. Dieses Endprodukt einer kreativen Idee bezeichnet man als Innovation.

Die (Weiter-) Entwicklung und Umsetzung kreativer Ideen kann in jeder dieser Phasen durch bestimmte Maßnahmen gefördert werden. Besonders wichtig sind dabei die Förderung der Generierung und der Kommunikation von Ideen, damit entstandene Ideen auch tatsächlich eine Chance haben, umgesetzt zu werden (Amabile et al. 1996).

Wie lässt sich Kreativität unterstützen?

Einige Ansätze in der psychologischen Forschung gehen davon aus, dass Personen generell ein individuelles Potential dafür mitbringen, kreative Lösungen zu entwickeln. Demnach ließe sich Kreativität durch eine sorgfältige Auswahl von Mitarbeitenden optimieren.

Darüber hinaus zeigen neuere Ansätze auch Möglichkeiten auf, wie durch die aktive Gestaltung des Arbeitsumfeldes die Kreativität der Mitarbeitenden gefördert werden kann. Diese Ansätze betonen (1) die Notwendigkeit von Freiräumen, um neue Möglichkeiten ausprobieren und eigene Erfahrungen machen zu können, (2) die Unterstützung und Of-

fenheit für kreative Vorschläge auf allen Ebenen (d. h. der Organisation, der Vorgesetzten und der Teammitglieder), damit Personen motiviert sind ihre Ideen auch zu kommunizieren, sowie (3) das Verständnis von Kreativität als Herausforderung (Amabile et al. 1996):

Möglichkeiten zur Förderung von Kreativität

1. Nötige Ressourcen zur Verfügung stellen

- Bereitstellen von Gestaltungsfreiräumen
- Aufzeigen von Informationen, Materialien, Finanzierungsmöglichkeiten, etc.
- Verminderung von Einschränkungen, z. B. durch organisationale Vorschriften oder starken internen Wettbewerb

2. Unterstützung auf allen Ebenen signalisieren

- Geteilte Vision, die Kreativität unterstützt
- Konstruktive, transparente Beurteilung und Umsetzung von Ideen in der Organisation
- Setzen von klaren und angemessenen Zielen durch Vorgesetzte und Organisation
- Kommunikation von Vertrauen in Mitarbeitende
- Vorbild durch Vorgesetzte, die eigene Ideen ebenfalls einbringen und diskutieren
- Offene Kommunikation und Unterstützung im Team

3. Herausforderungen ohne Leistungsdruck schaffen

- Betonung der Bedeutsamkeit der Aufgaben
- Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungen
- Kommunikation von realistischen Erwartungen
- Einplanen von angemessenen Zeiträumen

Fazit

Kreativität ist somit nicht nur etwas, das in bestimmten Branchen oder bei kreativen Aufgaben förderlich ist. Stattdessen können Mitarbeitende durch kreative Ideen, die sich spontan aus verschiedensten Arbeitssituationen ergeben können, zur Verbesserung von Arbeitsprozessen beitragen. Die Entwicklung und Diskussion kreativer Vorschläge kann aktiv auf

Team-, Vorgesetzten- und Organisationsebene gefördert werden, was zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und dem Erfolg der Organisation beitragen kann.

2.5.2 Wie durch Stimmung das Denken beeinflusst werden kann

Christina Schwind

Jeder kennt es: Man wacht morgens auf und irgendetwas scheint über Nacht auf die Stimmung geschlagen zu haben. Wird man dann bei der Arbeit oder beim Mittagessen in eine Diskussion verwickelt, hinterfragt man die Argumente der Gesprächspartner viel stärker als sonst und man wird von der Gegenmeinung nicht so leicht überzeugt wie an anderen Tagen … Aber warum ist das so? Hängt der kritischere Diskussionsstil vielleicht mit der negativen Stimmung zusammen? Dieser Beitrag basiert auf einem Artikel von Bless (1997).

Was bedeutet „Stimmung"?

Stimmung wird häufig in Abgrenzung zu Emotionen definiert: Während Stimmung eine eher generelle Verfassung definiert („Heute fühle ich mich gut."), sind Emotionen stärker auf ein spezifisches Referenzobjekt ausgerichtet („Ich freue mich über die gelungene Abschlussprüfung."). Darüber hinaus wird Stimmung weniger intensiv erlebt und dadurch auch weniger stark wahrgenommen als Emotionen. Dies führt dazu, dass Stimmungen häufig „im Hintergrund" aktiv sind und meist unbemerkt unsere Informationsverarbeitung beeinflussen.

Es gibt einen generellen Einfluss der Stimmung auf die Gedächtnisleistung: Wer in positiver Stimmung lernt, sollte auch in positiver Stimmung das Gelernte abrufen. Dies trifft ebenso auf die negative Stimmung zu: Wer in negativer Stimmung lernt, wird wiederum in negativer Stimmung das Gelernte besser wiedergeben können. Prinzipiell fällt das Erinnern also leichter, wenn die Stimmung beim Lernen die gleiche ist wie die Stimmung beim Abrufen des Gelernten.

Aber welchen Einfluss hat Stimmung darauf, *wie* Informationen verarbeitet werden?

Stimmung und Informationsverarbeitung

Will uns in guter Stimmung ein Diskussionspartner überzeugen, so kann er ruhig starke *und* schwache Argumente hervorbringen. Denn in guter Stimmung wird man weniger von der Qualität der Argumente, als vielmehr auch von weniger relevanten Hinweisen beeinflusst: Wie viele Argumente bringt unser Gegenüber insgesamt hervor und wie lange redet er? Wie attraktiv ist unser Gegenüber? Das heißt: In positiver Stimmung wird oberflächlicher verarbeitet. In negativer Stimmung hingegen wird tiefer verarbeitet, was dazu führt, dass ein Diskussionspartner tatsächlich nur starke Argumente anführen sollte, wenn er von seiner Position überzeugen möchte.

Stimmung und kognitive Flexibilität

In positiver Stimmung kann flexibler mit Informationen umgegangen werden, wodurch positive Stimmung auch dazu führt, dass Problemlöseaufgaben (wie z. B. das Generieren von Ideen im Brainstorming) kreativer gelöst werden können. In negativer Stimmung hingegen geht man persistenter an Aufgaben heran, wodurch negative Stimmung auch dazu führt, dass Aufgaben generell mit mehr Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen bearbeitet werden.

Welchen Einfluss hat Stimmung darauf, *wie* Informationen verarbeitet werden?

- Positive Stimmung führt zu oberflächlicher Verarbeitung; steigert jedoch die Flexibilität beim Problemlösen
- Negative Stimmung führt zu tieferer Verarbeitung und steigert die Persistenz bei der Bearbeitung einer Aufgabe.

Fazit: Stimmungsmanagement

Der Einfluss von Stimmung auf das Denken kann gezielt genutzt werden: Möchten Sie bei einem Small Talk andere von Ihrer Idee überzeugen oder steht die nächste Kreativaufgabe an, dann versuchen Sie zunächst, bei sich und ihren KollegInnen eine positive Stimmung zu erzeugen (z. B. genügt manchmal schon ein freundliches Lächeln oder ein angenehmes Ambiente, Musik oder das Anbieten von Kaffee, Tee und Schokolade).

Ebenso sollte man bei negativer Stimmung Aufgaben in Angriff nehmen, die ein hohes Maß an Kontrolle, Überarbeitung und/oder Kritik verlangen: So können Sie bei negativer Stimmung geschriebene Texte (wie z. B. Manuskripte oder Emails) gegenlesen, um das Geschriebene umfassend zu prüfen und die Qualität zu verbessern. So kann Stimmung zu einer Art Werkzeug werden, um das Denken aufgabenspezifisch zu beeinflussen.

2.5.3 Konflikte unterbinden oder doch lieber fördern?!

Christina Schwind

Ein Konflikt (lat. „Zusammenstoß“) wird dort erlebt, wo unterschiedliche Meinungen, Perspektiven und/oder Wertvorstelllungen aufeinandertreffen. Beispielsweise wenn Unstimmigkeiten darüber bestehen, welche Mitarbeitenden in einem neuen Projekt zusammenarbeiten oder wie eine gemeinsame Aufgabe gelöst werden soll. Das Wort Konflikt ist sehr häufig mit negativen Konsequenzen wie „Zwiespalt“ und „[Wider]streit“ assoziiert. Viele Menschen haben Angst vor Konflikten und versuchen, diese zu meiden. Allerdings ist das Unterdrücken von Konflikten nicht immer die beste Strategie, um mit diesen umzugehen. Dieser Beitrag wurde in Anlehnung an das Kapitel von De Dreu (1997) verfasst.

Unterschiedliche Arten von Konflikten

In Abhängigkeit von der Art der Konflikte, können sie positive oder negative Konsequenzen auf die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden haben. Entscheidend dafür ist der jeweilige Gegenstand, der zentral für einen Konflikt ist.

Während affektive Konflikte die Leistung und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen reduzieren, wirken sich kognitive Konflikte positiv auf die Leistung aus: Kognitive Konflikte erhöhen auf individueller Ebene die Kreativität (z. B. indem sie Diskussionen über neue Lösungsmöglichkeiten fördern), auf Teamebene die Qualität von Entscheidungen (z. B. indem verschiedene Informationen und Sichtweisen integriert werden) und auf organisationaler Ebene die Produktentwicklung, die Innovationsbereitschaft und das Commitment der Mitarbeitenden. Solche kognitiven Konflikte werden auch als konstruktive Konflikte bezeichnet.

Arten von Konflikten

1. Affektive Konflikte
   - bestehen auf Beziehungsebene
   - z. B. werden sie durch unterschiedliche Teamzugehörigkeit oder Differenzen in individuellen Werthaltungen ausgelöst und senken Leistung und Zufriedenheit
2. Kognitive Konflikte
   - bestehen auf einer Aufgabenebene
   - z. B. werden sie durch unterschiedliche Ansichten und verschiedene Lösungsvorschläge bezüglich einer Arbeitsaufgabe ausgelöst fördern Leistung und Zufriedenheit

Stimulation von konstruktiven Konflikten

Durch das Austragen von konstruktiven Konflikten können neue Lösungen gefunden werden, die mit allen Beteiligten ausgehandelt und so für alle tragbar sind. Daher lohnt es sich, konstruktive Konflikte einerseits nicht zu unterdrücken und andererseits sogar gezielt zu stimulieren. Um konstruktive Konflikte zu stimulieren, können verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden:

In Diskussionen können Normen etabliert werden, die den positiven Stellenwert von konstruktiven Konflikten anzeigen, indem bspw. das Nennen von Gegenvorschlägen aktiv unterstützt wird. Auch das Strukturieren von Diskussionen hilft dabei, konstruktiv verschiedene Perspektiven aufeinandertreffen zu lassen, indem bspw. alle Lösungsvorschläge gesammelt und erst im Nachhinein bewertet werden. Konflikte können erweitert werden, indem Mediatoren für eine Minorität mitdiskutieren, damit während einer Diskussion ein Gleichgewicht der Standpunkte entsteht. Eine andere Alternative, um konstruktive Konflikte auszulösen, ist das Implementieren von Rollenspielen, in denen die Mitarbeitenden die Perspektive eines anderen oder die Rolle eines „Advocatus Diabolis“ einnehmen.

Konstruktive Konflikte können allerdings im Einzelfall auch Auslöser für affektive Konflikte sein: Häufige Meinungsverschiedenheiten und Unstimmigkeiten zwischen zwei KollegInnen können bspw. den Aufbau von Vorurteilen und negative Gefühle dem anderen gegenüber nach sich ziehen. In solchen Fällen sollten die Beteiligten durch eine lösungsorientierte Moderation unterstützt werden, welche die Diskussion wieder zurück auf die Aufgabenebene führt.

Maßnahmen zur Stimulation von konstruktiven Konflikten

- Normen etablieren
- Diskussionen strukturieren
- Konflikte erweitern
- Rollenspiele implementieren

Fazit

Konstruktive Konflikte fördern die Entwicklung kreativer Lösungen, die von den Beteiligten unterstützt werden, und lassen sich durch eine ganze Reihe an Maßnahmen gezielt stimulieren.

2.5.4 Neue Besen kehren gut? Potentiale von Neulingen im Team ausschöpfen

Christina Matschke

Neue Teammitglieder können mit einem frischen Blick Missstände benennen und neues Wissen einbringen. Häufig treffen Neulinge aber auf Skepsis aus dem bestehenden Team und bringen sich weniger ein, als es ihnen möglich wäre. Die Teamleistung bleibt damit unter ihrem Potential (Hornsey et al. 2007; Rink und Ellemers 2009).

Das Potential von Neulingen

Neulinge bringen frischen Wind in eine Organisation. Sie verfügen häufig über neues, einmaliges Wissen und könnten die Organisation mit ihrem frischen Blick auf Missstände aufmerksam machen. Durch ihre neuen Sichtweisen kann Kreativität und damit die Leistung eines Teams gesteigert werden. Die Forschung zu Neulingen zeigt aber, dass diese Potentiale oft ungenutzt bleiben. Anders als Gäste, die nur für eine begrenzte Zeit neu ins Team kommen, stehen Neulinge mit einer langfristigen Perspektive vor zwei Problemen: Teams haben starke Vorbehalte gegenüber Neulingen, und Neulinge selbst halten aus Vorsicht häufig mit ihrem Wissen hinter dem Berg.

Vorbehalte aus dem bestehenden Team

Für Teams sind Neulinge erst einmal störend: sie bringen bewährte Abläufe durcheinander und stören das Wir-Gefühl. Neulinge prallen erst mal gegen eine Mauer aus Skepsis: Bestehende Teammitglieder erwarten, dass Neulinge stärker vom Team abweichen und die Einigkeit des Teams durcheinander bringen. Gleichzeitig erwartet das Team, dass es schwieriger sein wird, mit langfristigen Neulingen auszukommen als mit Gästen. In Entscheidungsprozessen haben langfristige Neulinge weniger Einfluss als Gäste. Besonders Kritik von Neulingen wird wenig akzeptiert: Obwohl ihre Außenperspektive auf bestehende Abläufe konstruktiv wirken könnte, lösen Neulinge mit ihrer Kritik weniger Einverständnis und negativere Gefühle aus als bestehende Mitglieder des Teams. Worin liegt diese Skepsis des Teams begründet?

Die Bindung an das Team

Für das bestehende Team müssen sich Neulinge erst bewähren. Neulinge hatten noch nicht die Chance zu zeigen, dass ihnen die Interessen des Teams am Herzen liegen oder sie die Teamnormen respektieren. Deshalb sind bestehende Mitglieder des Teams häufig unsicher, ob den Neulingen das Team überhaupt wichtig ist. Erst wenn Neulinge eine feste Bindung an das Team entwickelt haben, begegnet das Team ihren Beiträgen nicht mehr mit Vorbehalt. Bei Gästen ist die Erwartung von Anfang an eine andere: weder das Team noch die Gäste selbst erwarten eine Integration ins Team.

Vorsicht der Neulinge

Die Vorbehalte des Teams spiegeln sich im Verhalten der Neulinge wider: Langfristige Neulinge halten einzigartige Informationen in Gruppendiskussionen stärker zurück und zeigen sich weniger involviert als Gäste. Dieser Unterschied liegt vor allem daran, dass langfristige Neulinge zu stark auf eine Integration fokussieren, während Gäste sachorientierter sind. Langfristige Neulinge vermeiden abweichende Äußerungen, um ihre soziale Integration nicht zu gefährden – auch wenn diese Äußerungen das Team voranbringen könnten. Als Konsequenz bleibt die Teamleistung unter ihrem Potential.

Lösungsmöglichkeiten

Wer das Potential von Neulingen ausschöpfen möchte, muss aber nicht warten, bis die Neulinge festen Boden unter den Füßen haben. Teams, Neulinge und Führungskräfte können zur frühen Ausschöpfung des Potentials beitragen. Teams sollten dazu Neulinge in soziale Aktivitäten (z. B. gemeinsame Mittagessen) integrieren, damit ihnen die Sorge um ihre Integration genommen wird und sie früh sachorientierter werden. Außerdem können Teams explizit Neulinge um das Einbringen ihrer neuen Perspektive bitten. Neulinge sollten dem Team vermitteln, dass sie eine feste Bindung an die Gruppe haben. Hier kann es z. B. helfen, wenn Neulinge sich von vorherigen Teams distanzieren oder sie die Interessen der Gruppe öffentlich vertreten. Führungskräfte können gemeinsame Normen und Interessen betonen und die neue Perspektive des Neulings offenkundig wertschätzen.

Potentiale von Neulingen ausschöpfen

1. Neulinge frühzeitig sozial integrieren (z. B. gemeinsame Mittagessen)
2. Neulinge auffordern, einzigartige Ideen zu äußern (z. B. um „neuen Blick" bitten)
3. Neulingen die Möglichkeit geben, ihre Bindung an die Gruppe zu zeigen (z. B. als externer Interessensvertreter für die Gruppe)
4. Perspektive des Neulings offenkundig wertschätzen und gemeinsame Normen betonen

2.5.5 Team Diversity: Nutzen oder Hindernis?

Tanja Hentschel

Internationale Zusammenarbeit, die Zunahme der Anzahl vollbeschäftigter Frauen und immer mehr Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten – dies sind nur einige Gründe für die zunehmende Diversity (Vielfältigkeit) in Arbeitsteams (Jackson und Joshi 2011; Van Knippenberg und Schippers 2007). Aber unter welchen Bedingungen hat Diversity positive und unter welchen Bedingungen hat Diversity negative Auswirkungen auf Teamerfolg? Tatsächlich entscheidet darüber vor allem (1) die Wahrnehmung von und (2) die Einstellungen gegenüber Diversity im Team.

Was ist Team Diversity?

Der Begriff Diversity drückt schlicht die Unterschiedlichkeit von Teammitgliedern aus. Unterschiede können dabei offensichtlich (Alter, Geschlecht oder Nationalität) oder auch nicht auf den ersten Blick erkennbar sein (Werte oder Ziele). Diese „unterliegende" Diversity ist langfristig entscheidender für Ergebnisse und Zusammenarbeit im Team (Harrison et al. 2002).

Objektive und subjektive Diversity

Weiterhin kommt es nicht nur auf objektive Unterschiedlichkeit zwischen Teammitgliedern an, sondern vielmehr auf subjektive Unterschiedlichkeit – d. h. inwiefern die Mitglieder eine Unterschiedlichkeit im Team wahrnehmen (Hentschel et al. 2012). Objektive und subjektive Diversity hängen zwar zusammen, sind aber bei weitem nicht immer gleich. So können sich Teammitglieder beispielsweise objektiv stark in ihren Wertvorstellungen unterscheiden, aber gleichzeitig eine Werteähnlichkeit wahrnehmen, wenn sie sich wenig über ihre individuellen Werte austauschen. Objektive Unterschiede können also von Teammitgliedern subjektiv als groß oder weniger groß wahrgenommen werden.

Auswirkungen objektiver und subjektiver Diversity

Unter bestimmten Bedingungen ist objektive Diversity förderlich. Denken Sie vor allem an Innovationsteams, die von Teammitgliedern mit unterschiedlichem Ausbildungshintergrund profitieren. Diversity birgt aber auch Gefahren – allen voran die von Konflikten im Team. Dabei wird die Wirkung von objektiver Diversity oft vermittelt über die subjektive Diversity: Objektive Diversity wirkt sich erst negativ aus, wenn auch die subjektive Diversity hoch ist – also wenn z. B. die Teammitglieder überzeugt sind, dass sie auf keinen „gemeinsamen Nenner" kommen (können). Eine hohe subjektive Diversity ist also von Nachteil für die Teamzusammenarbeit.

Einstellungen zu Diversity als Puffer

Teammitglieder können zudem unterschiedliche Einstellungen gegenüber Diversity haben: Sie können es vorziehen, mit ihnen ähnlichen Personen zu arbeiten – oder sie können es vorziehen, mit unterschiedlichen Personen zusammenzuarbeiten. Die Forschung hat gezeigt, dass eine positive Einstellung gegenüber Diversity im Team die oben geschilderten negativen Auswirkungen von Diversity abschwächen kann.

Tipps für Führungskräfte

Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass sich Teammitglieder als ähnlich wahrnehmen – selbst wenn Teammitglieder objektiv unterschiedlich sind. Dies ist zum Beispiel möglich durch das Betonen von Eigenschaften, die alle Mitglieder teilen („Wir in diesem Team/dieser Organisation", „Wir als Ingenieure") oder das Hervorheben (und Erreichen) gemeinsamer Teamziele. Führungskräfte sollten ihrem Team den Nutzen von Diversity aufzeigen, um positive Einstellungen zu fördern. Besonders unter diesen Voraussetzungen kann Diversity mit größerem Teamerfolg einhergehen!

2.5.6 Diversity gezielt einsetzen und gestalten

Christina Matschke

Diversity kann die Innovation und Entscheidungsqualität in einem Team fördern, aber auch das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team stören. Führungskräfte sollten wissen, wann Vielfalt im Team angebracht ist und welche Rahmenbedingungen nötig sind (Van Knippenberg et al. 2004).

Vielfalt der Perspektiven

Diversity ist längst zu einem Schlagwort in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen geworden. Dabei bedeutet Diversity erst mal nichts anderes, als dass es Vielfalt innerhalb eines Teams oder einer Organisation gibt. Diese Vielfalt kann sich auf Informationen und Perspektiven zu einer gemeinsamen Aufgabe beziehen, die z. B. durch unterschiedliche fachliche Hintergründe zustande kommt. Diversity kann genauso Vielfalt hin-

sichtlich sozialer Gruppen bedeuten, d. h. dass ein Team z. B. Mitglieder unterschiedlichen Geschlechts oder mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen vereint. Während Diversity aus der Ferne betrachtet interessant erscheint, stöhnen viele innerlich auf bei der Vorstellung, Aufgaben in einem Team unterschiedlichster Mitglieder lösen zu müssen. Was bringt Diversity? Und warum sträuben wir uns manchmal so dagegen?

Auseinandersetzung mit den Inhalten

Unterschiedliche Perspektiven und Informationen führen dazu, dass man sich mit den Inhalten einer Aufgabe intensiver auseinander setzt. Informationen werden aufmerksamer betrachtet, reflektierter bewertet und ganzheitlicher einbezogen. Routinen werden stärker hinterfragt und der Gruppendruck hat weniger Einfluss auf die individuelle Wahrnehmung. Insgesamt profitiert die Innovation und Kreativität sowie die Entscheidungsqualität in Team durch Diversity. Dabei ist es nicht wichtig, ob die Diversity durch aufgabenbezogene Merkmale (wie z. B. unterschiedliche Bildungshintergründe) oder soziale Merkmale (wie z. B. Geschlecht) zustande kommt: Denk- und Diskussionsprozesse werden durch beide Arten der Diversity angeregt. Das kommt der Leistung des gesamten Teams zugute.

Die Zusammengehörigkeit wird gestört

Diversity kann aber die Zusammengehörigkeit im Team stören. Generell findet man Menschen, die einem in vielen Eigenschaften ähneln, sympathischer als solche, die sich stark von einem selbst unterscheiden. Teams, die aus ähnlichen Mitgliedern bestehen, zeigen ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl, was dazu führt, dass sich Teammitglieder stärker füreinander einsetzen und sich gegenseitig helfen. Sie treten besser für gemeinsame Werte und Ziele ein und setzen Routinen leichter um. Insgesamt führt ein hohes Zusammengehörigkeitsgefühl bei guter Arbeitsmoral im Team zu besserer Leistung. Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl kann aber gehörig gestört werden durch Menschen, die andere Werte, Informationen und Perspektiven mitbringen und bewährte Abläufe hinterfragen.

Vorteile nutzen, Gefahren umgehen

Wie kann man sich als Teammitglied oder Führungskraft nun die Vorteile von Diversity zu Nutze machen, ohne das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams durcheinander zu bringen? Zum Einen sollte man Diversity nur für Aufgaben einsetzen, die von tieferen Denk- und Diskussionsprozessen profitieren, und nicht für Routineaufgaben. Natürlich sollten die Teammitglieder fähig und motiviert sein, die Aufgabe zu lösen. Eine Gefahr für das Zusammengehörigkeitsgefühl wäre es, wenn das Team in festgefahrene Subgruppen zerfällt oder die Mitglieder in Schubladendenken verfallen. Achten Sie deshalb als Führungskraft und Teammitglied darauf, dass sich die Mitglieder als Individuen wahrnehmen. Vermeiden Sie z. B. blockartige Sitzordnungen (z. B. Männer und Frauen getrennt), unnötige stereotype Äußerungen (z. B. „Wir Deutschen sind ja gut organisiert“), holzschnittartige Interpretationen von Beiträgen (z. B. „Sie als Moslem finden natürlich, dass …“) und vor-

urteilsbehaftete Witze. Erlauben Sie auch nicht, dass im Team einander das Recht auf eine spezielle Perspektive und eine starke Bindung an die eigene Gruppe (z. B. Religion) abgesprochen wird.

Stattdessen sollte das Zusammengehörigkeitsgefühl über die Diversity gestärkt werden. Sorgen Sie dafür, dass das Team Unterschiedlichkeit erwartet. Führungskräfte sollten selbst immer eine wertschätzende Haltung zur Vielfalt zeigen. Wenn es gelingt, dass sich hinterfragendes Denken und kontroverses Diskutieren zur Gruppennorm entwickelt, findet das Team in dieser Gemeinsamkeit ein neues Zusammengehörigkeitsgefühl.

Diversity steigert Teamleistung

- bei komplexen Aufgaben,
- bei fähigen, motivierten Teams,
- wenn das Team nicht in Subgruppen zerfällt,
- wenn die besondere Perspektive jedes Teammitglieds wertgeschätzt wird,
- wenn die Teammitglieder von vornherein erwarten, dass es Unterschiede im Team gibt,
- wenn ein Zugehörigkeitsgefühl durch eine gemeinsame Wertschätzung der Unterschiedlichkeit und einen Teamgeist des hinterfragenden Denkens und der kontroversen Diskussion entsteht.

2.5.7 Ich kann was, was du nicht kannst: Synergien in interdisziplinären Teams

Barbara Kump

Projekte erfordern – heute mehr denn je – die Zusammenarbeit von Personen mit unterschiedlichem Wissen und unterschiedlichen Fertigkeiten, die gemeinsam komplexe Probleme aus interdisziplinären Perspektiven betrachten und neue Wege beschreiten. Insbesondere zur Entwicklung neuer technischer Errungenschaften (z. B. Elektroautos, Gesundheitstechnologien, Lern-Medien) ist interdisziplinäre Zusammenarbeit gefragt. Idealerweise vereint interdisziplinäre Zusammenarbeit „das Beste aus allen Disziplinen". Doch die Realität sieht oft anders aus: Mangelndes Wissen über die Fähigkeiten der Personen aus anderen Disziplinen sowie unterschiedliche „Sprachen" und „Kulturen" führen dazu, dass Lösungen gefunden werden, die aus Sicht aller Beteiligten zwar annehmbar, jedoch nicht optimal sind. Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist eine Herausforderung, die hohes Konfliktpotenzial birgt, aber auch viele Möglichkeiten mit sich bringt (Bronstein 2003).

Wie sieht „echte" interdisziplinäre Zusammenarbeit aus?

Im Gegensatz zu Projekten, wo Personen aus unterschiedlichen Disziplinen an verschiedenen Bereichen arbeiten, also unterschiedliche Einzelziele haben, haben Personen in echten interdisziplinären Projektteams Ziele, die sie nur gemeinsam erreichen können. Interdisziplinarität bedeutet daher wechselseitige Abhängigkeit der Disziplinen.

Um gemeinsame Ziele zu erreichen, müssen Vorgehensweisen, Methoden etc. zwischen den Disziplinen „verhandelt" werden. Wenn dies ohne Konflikte gelingt, kann es dazu führen, dass vorhandene Methoden verbessert werden, oder sogar neuartige Aktivitäten entstehen.

Erfolgskriterien

Es ist wichtig, dass den Teammitgliedern bewusst ist, dass gemeinsam Ziele erreicht werden sollen, die die einzelnen Disziplinen nicht erreichen könnten. Personen aus anderen Disziplinen müssen Fähigkeiten zugebilligt und „andere Meinungen" ernst genommen werden.

Alle Beteiligten müssen sich ihrer Rolle im Team und in der Organisation im Klaren sein, Respekt gegenüber anderen Disziplinen haben und das gemeinsame Ziel als ihr eigenes Ziel ansehen.

Neue Prozesse erfordern Flexibilität der beteiligten Personen: Was in der eigenen Disziplin „State of the Art" ist, muss womöglich überdacht, ergänzt oder gar verworfen werden. Weil durch die Änderung der Arbeitspraxis neue Wege beschritten werden, sind regelmäßige Reflexion und (Selbst-) Evaluation des Arbeitsprozesses erforderlich.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert ein gewisses Maß an beruflicher Autonomie (z. B. das Team kann die Methoden selbst wählen), sowie Zeit für Diskussion und räumliche und strukturelle Möglichkeiten zum Austausch.

Natürlich wirkt sich auch die Geschichte der Zusammenarbeit auf den Erfolg zukünftiger Projekte aus: Positive und negative Erfahrungen aus früheren interdisziplinären Projekten haben starken Einfluss auf die Qualität der Teamarbeit in zukünftigen Projekten.

Es lassen sich folgende Rahmenbedingungen für erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit festhalten:

- Persönlichkeit: Offenheit für Neues, Toleranz,
- klares Rollenverständnis, Unternehmensziel,
- Flexibilität,
- Qualitätssicherung, Reflexion,
- Autonomie, Zeit für Kollaboration,
- Geschichte der Zusammenarbeit aufarbeiten.

Fazit

Erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit ist nicht selbstverständlich. Sie erfordert Respekt für „anders tickende" KollegInnen, ein klares Bewusstsein über Stärken und Schwächen, sowie offene respektvolle Kommunikation und Reflexion der Prozesse und

Ergebnisse. Der Aufwand lohnt sich allerdings, wenn durch die Kombination der Stärken aller Beteiligten neue innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen gefunden werden.

2.6 Organisationale Strukturen gestalten und Identifikation schaffen

2.6.1 Deine Gruppe = Meine Gruppe: Eigengruppenfavorisierung überwinden

Katrin Wodzicki

Das Problem

MitarbeiterInnen neigen dazu, Teams, zu denen sie gehören, positiver wahrzunehmen und sie gegenüber anderen Teams zu bevorteilen. Das Scheitern von Kooperationen zwischen Teams und das Vorenthalten von Informationen können dadurch das Erreichen organisationaler Ziele verhindern.

Die Ursache bietet Lösungsansätze

Eine Hauptursache für die Bevorzugung eines Teams ist die Zugehörigkeit zu diesem Team. Wird Herr Müller dem Team „Buchhaltung" zugeordnet, erlangt dieses Team eine psychologische Bedeutsamkeit für ihn. Seine soziale Identität als Buchhalter wird hervorgehoben. Wenn das Team „Buchhaltung" positiv wahrgenommen wird, fühlt sich auch Herr Müller positiv wahrgenommen. Herr Müller wird alles tun, um seinem Team einen Vorteil zu verschaffen, damit die positive Wahrnehmung des Teams erhalten bleibt – auch wenn dies auf Kosten anderer Teams geschieht.

Die Zuordnung zu Teams lässt sich in großen Organisationen nicht vermeiden. Jedoch bietet die Wahrnehmung der Einteilung in Teams einen Ausgangspunkt für Interventionen (Otten und Matschke 2008). Die Wahrnehmung lässt sich durch (1) Personalisierung der Teammitglieder oder (2) Betonung übergeordneter Gruppenmitgliedschaften verändern. Eine weitere Intervention ist es, (3) den wechselseitigen Nutzen von Teams für einander zu betonen.

Personalisierung

Durch die Betonung persönlicher Identitäten von MitarbeiterInnen innerhalb von Organisationen verliert die Teammitgliedschaft an Bedeutung. Herr Müller ist Betriebswirt und beschäftigt sich dadurch mit anderen Themen innerhalb der Buchhaltung als Frau Schmid, die Juristin im Team. Darüber hinaus ist der interpersonale Kontakt zwischen MitarbeiterInnen unterschiedlicher Teams wichtig. Informelle Veranstaltungen bieten dafür einen guten Rahmen.

Personalisierung durch …

- … sichtbar machen von individuellen Expertisen, z. B. in MitarbeiterInnensteckbriefen,
- … Aufgaben, die den individuellen Beitrag eines MitarbeiterInnens deutlich werden lassen,
- … informelle Aktivitäten, die gegenseitiges Kennenlernen fördern, z. B. Betriebsfeste.

Betonung übergeordneter Gruppenmitgliedschaften

Ebenso kann die Zugehörigkeit der MitarbeiterInnen zur Gesamtorganisation betont werden. Dadurch steht die organisationale Identität der MitarbeiterInnen stärker im Fokus und organisationale Ziele werden bedeutsamer.

Betonung übergeordneter Gruppenmitgliedschaften durch …

- … organisationale Ziele in den Vordergrund stellen,
- … Betonung der Bedeutung von Teams für die Erreichung organisationaler Ziele,
- … Erhöhung der Identifikation mit der Organisation durch Steigerung ihrer Attraktivität.

Betonung wechselseitigen Nutzens

Wenn Organisationen sehr groß sind, ist interpersonaler Kontakt mit vielen MitarbeiterInnen schwierig. Auch die Bedeutung der Gesamtorganisation für den Einzelnen wird weniger greifbar. Dann ist die Betonung des wechselseitigen Nutzens von Teams füreinander eine wirksame Lösung.

Betonung des wechselseitigen Nutzens durch …

- … Einteilung in Teams, so dass wechselseitige Abhängigkeiten entstehen,
- … Arbeitsabläufe, die unterschiedliche Teams wechselseitig einbeziehen,
- … Wertschätzung für unterschiedliche Expertisen und deren Bedeutung in der Organisation.

Fazit

Die vorgestellten Maßnahmen sind deshalb erfolgreich, weil sie die strikte Unterteilung in Teams aufbrechen. So vermeiden Sie ein gegenseitiges Ausbooten und Zurückhalten von Informationen zwischen Teams auf Kosten der Gesamtorganisation.

2.6.2 Meine Gruppe – deine Gruppe: Ursachen der Eigengruppenfavorisierung

Katrin Wodzicki

Das Problem

Innerhalb von Organisationen existieren eine Reihe größerer und kleinerer Gruppen: Abteilungen, Projektteams, Leitungsgremien und viele mehr. Es ist wichtig, dass zwischen allen diesen Gruppen Informationen ausgetauscht und bestimmte Aufgaben gemeinsam bearbeitet werden. Allerdings ist die Existenz dieser Gruppen nicht unproblematisch. Sie kann einerseits dazu führen, dass die eigene Gruppe positiver wahrgenommen wird als andere Gruppen. Man kennt die Mitglieder nicht nur besser, man interagiert auch häufiger miteinander. So bildet sich schnell eine gemeinsame Identität als Arbeitsgruppe oder Projektteam heraus. Als Folge werden die Mitglieder der eigenen Gruppe kooperativer, vertrauenswürdiger oder gar intelligenter eingeschätzt. Zum anderen werden die Mitglieder der eigenen Gruppe auch anders behandelt. Wenn man ihnen mehr vertraut, gibt man ihnen eher wichtige oder gar sensible Informationen weiter, während man dies von anderen Gruppen fernhält. Verhalten kann aber auch selbst dazu beitragen, die eigene Gruppe positiv von anderen abzuheben: So kann eine bevorzugte Verteilung von Informationen an die eigene Gruppe deren Erfolg im Vergleich zu anderen Gruppen fördern.

Dieses Verhalten kann dazu beitragen, dass Kooperationen von verschiedenen Arbeitsgruppen oder Projektteams nicht funktionieren und Informationen im Unternehmen nicht an alle MitarbeiterInnen gleichermaßen weitergegeben werden. Doch was ist die Ursache dafür?

Ursache und Einflussfaktoren

Ursache dieser Eigengruppenfavorisierung ist die Tatsache, dass Menschen einen positiven Selbstwert – ein positives Bild von sich selbst – anstreben. Positiven Selbstwert ziehen sie nicht nur aus der positiven Bewertung der eigenen Person, sondern auch aus der positiven Bewertung der eigenen Gruppen im Vergleich zu anderen Gruppen. Dadurch kommt es auch im Verhalten zu einer Bevorzugung der eigenen Gruppen.

Dafür kann bereits die einfache Zuordnung zu einer Gruppe Grundlage sein. Darüber hinaus, spielt es eine Rolle, in welcher Beziehung die eigene Gruppe zu einer anderen Gruppe steht: Besteht überhaupt ein Kontakt zur anderen Gruppe oder weiß man nur um ihre Existenz? Ist die andere Gruppe gar ein Konkurrent um interne Ressourcen oder Gratifikationen?

Zuordnung zu einer Gruppe

Sozialpsychologische Experimente haben gezeigt, dass bereits die zufällige Einteilung von Personen in Gruppen dazu führt, dass die eigene Gruppe der anderen Gruppe gegenüber bevorzugt wird. Es ist nicht einmal notwendig, dass man die anderen Mitglieder der Gruppe kennt und mit ihnen über einen bestimmten Zeitraum interagiert.

Mitglieder einer Abteilung beispielsweise werden also immer darum bemüht sein, ihre Abteilung positiv von anderen Abteilungen abzuheben. Sie werden verstärkt zum Erfolg ihrer eigenen Abteilung beitragen und das gegebenenfalls auf Kosten anderer Abteilungen.

Fehlender Kontakt

Fehlender Kontakt zu den Mitgliedern anderer Gruppen führt zu fehlendem Wissen über diese Mitglieder. Das kann die Bevorzugung der eigenen Gruppe oder gar die Benachteiligung der anderen Gruppe weiter befördern. Ohne persönlichen Kontakt und Wissen über die Anderen ist es noch leichter die Anderen negativer wahrzunehmen, sie alle „über einen Kamm zu scheren" und ihnen so die Berechtigung für verfügbare Ressourcen abzusprechen.

Mitglieder einer Abteilung in einem anderen Gebäudeflügel oder gar an einem anderen Standort lassen sich noch einfacher verklären. Sich auf ihre Kosten positiv darzustellen oder ihnen Zugang zu Ressourcen zu erschweren fällt folglich leichter.

Konkurrenz

Noch problematischer kann die Interaktion mit Gruppen sein, mit denen die eigene Gruppe in Konkurrenz steht. Hier geht es nicht mehr nur um das positive Darstellen der eigenen Gruppe im Vergleich zur anderen Gruppe. Es geht direkt um die Konkurrenz um wertvolle Ressourcen.

Konkurrieren zum Beispiel zwei Abteilungen um einen Abteilungsbonus, ist die Bevorzugung von Mitgliedern der eigenen Abteilung sogar funktional für das Erlangen des Bonus.

2.6.3 Das Wir-Gefühl stärken, aber wie?

Katrin Wodzicki

Die Identifikation mit der Organisation – auch Wir-Gefühl – entscheidet darüber, wie stark sich Mitarbeitende für die Belange der eigenen Organisation einsetzen und sich bei Tätigkeiten engagieren, die ihre Jobbeschreibung nicht explizit von ihnen verlangt (Riketta et al. 2006). Dieses Engagement trägt zum Erfolg einer Organisation entscheidend bei.

Organisationale Identifikation

Die organisationale Identifikation von Mitarbeitenden beschreibt, wie bedeutsam die Organisation und ihre Ziele für Mitarbeitende sind. Dabei kann zwischen situativer und be-

ständiger Identifikation unterschieden werden. Situative Identifikation entsteht durch das in einer bestimmten Situation vermittelte Wir-Gefühl, z. B. bei der gemeinsamen Bearbeitung einer spezifische Aufgabe. Sie besteht nur, solange diese Situation aufrechterhalten bleibt.

Beständige Identifikation entsteht, wenn die Zugehörigkeit zur Organisation in das Selbstverständnis der Mitarbeitenden verankert ist und dadurch (relativ) beständig und situationsübergreifend wirksam wird. Sie ist beispielsweise gegeben, wenn man sich in privaten Unterhaltungen gern und häufig als Mitglied der Organisation tituliert und über Situationen hinweg eher von „wir" als „sie" spricht.

Förderung von situativer Identifikation

Voraussetzung für situative Identifikation sind situationale Hinweise, die ein Gemeinschaftsgefühl stärken. Dabei können u. a. vier Maßnahmen die situative Identifikation fördern:

1. Organisationalen Erfolg sichtbar machen. Menschen identifizieren sich mit Gruppen, wenn sie dadurch den individuellen Selbstwert stärken. Deshalb sind positiv bewertete Gruppen besonders attraktiv. Durch ein positives öffentliches Image der Organisation kann Stolz ausgelöst werden, für diese Organisation zu arbeiten.
2. Relevante Konkurrenten sichtbar machen. Das reine Bewusstsein für die Existenz anderer Organisationen, von denen sich die eigene positiv abhebt, kann die Verbundenheit mit der eigenen Organisation stärken.
3. Gemeinsame Merkmale sichtbar machen. Die Ähnlichkeit zwischen Organisationsmitgliedern erhöht die gegenseitige Verbundenheit. Ein Corporate Design, das sich an vielen Stellen in der alltäglichen Arbeit wieder findet (z. B. auf Präsentation, Kugelschreibern, Arbeitsmappen), unterstützt diese Wahrnehmung. Auch ein explizites Mission Statement übernimmt eine solche Funktion.
4. Persönliche und organisationale Unverwechselbarkeit fördern. Menschen haben nicht nur das Bedürfnis dazuzugehören, sondern gleichzeitig eine gewisse Unterscheidbarkeit aufrechtzuerhalten. Folglich ist es wichtig, sowohl die einzigartigen Eigenschaften der Organisation hervorzuheben, als auch die individuell einzigartigen Beiträge der Mitarbeitenden zu belohnen.

Förderung von beständiger Identifikation

Beständige Identifikation entsteht vor allem in einer länger fortbestehenden Austauschbeziehung, in der Mitarbeitende und Arbeitgeber gegenseitig voneinander profitieren. Insbesondere auf einen bestimmten Mitarbeitenden ausgerichtete Ressourcen wie Wertschätzung, Status und Informationen sind hier wertvoll. Diese Ressourcen können nur in vertrauensvollen Beziehungen ausgetauscht werden (im Gegensatz zu Ressourcen wie Geld). Dabei beeinflussen sich der Austausch von Ressourcen und die Identifikation wechselseitig: Fruchtbarer Austausch erhöht die beständige Identifikation, diese fördert wiederum Austausch und Motivation sich zu engagieren. Barrieren für die Entwicklung beständiger

Identifikation sind folglich kurze Verbleibzeiten in Organisationen (z. B. durch befristete Verträge). Auch Transformationsprozesse – ausgelöst durch veränderte Ziele oder Fusion mit anderen Organisationen – können die Identifikation schwächen, da sie Verunsicherungen in der Austauschbeziehung mit sich bringen und für die Mitarbeitenden unklar wird, was die Organisation auszeichnet und welche Ziele sie verfolgt.

Fazit
Wer Motivation und Engagement bei Mitarbeitenden stärken will, sollte die Förderung der organisationalen Identifikation nicht aus dem Auge verlieren. Besondere Herausforderungen ergeben sich hierbei aus bestimmten organisationalen Eigenheiten und durch Transformationsprozesse.

2.6.4 Dazugehören, aber nicht in der Masse untergehen

Katrin Wodzicki

Individualität hat in der westlichen Leistungsgesellschaft einen hohen Stellenwert. Individuelle Erfolge sind die Basis für individuelle Karrieren. Nichtsdestotrotz ist auch die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen von großer Bedeutung – so auch die Mitarbeit in erfolgreichen Organisationen bzw. Teams. Dieses Spannungsfeld entsteht aus den menschlichen Bedürfnissen nach Abgrenzung (d. h. sich von anderen zu unterscheiden) und nach Zugehörigkeit (d. h. anderen ähnlich zu sein und zu Gruppen dazu zu gehören). Wie lassen sich diese zwei gegensätzlichen Bedürfnisse innerhalb von Organisationen in Einklang bringen? Dieser Beitrag diskutiert die Anwendbarkeit der von Hornsey und Jetten (2004) dazu vorgestellten Strategien.

Strukturelle Lösungen
Im organisationalen Kontext sind Menschen in der Regel zu einer Arbeitsgruppe oder Abteilung zugeordnet. Bereits von Beginn der Zugehörigkeit zu einem Team an ist die Balance zwischen Zugehörigkeit und Abgrenzung von Bedeutung. Rollen sind beispielsweise gut geeignet, um beide Bedürfnisse gleichzeitig zu befriedigen. Man teilt eine Rolle zumeist mit anderen Mitarbeitenden (z. B. KundenberaterIn) und gleichzeitig haben andere Mitarbeitende wiederum andere Rollen inne. Gleichzeitig unterstreichen Rollen, welche Bedeutung der Einzelne für die Gesamtorganisation hat und damit sein Engagement.

Auch das Team selbst kann neben der Zugehörigkeit das Bedürfnis nach Abgrenzung befriedigen, wenn es sich als besonders vielfältig definiert und damit die Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder als Wert beschreibt.

Darüber hinaus ist es leichter sich mit kleineren Gruppen zu identifizieren, da sie aufgrund ihrer Größe leichter abgrenzbar von anderen Gruppen sind. Es ist also ratsam, Arbeitsgruppen innerhalb des Unternehmens nicht zu groß werden zu lassen. Bei der Einrichtung von Arbeitsgruppen gilt es wiederum, deren Unterscheidbarkeit zu beachten. Damit

es nicht zu unnötigen Konkurrenzen zwischen den Arbeitsgruppen kommt, sollte die jeweilige Funktion einer Arbeitsgruppe in der Gesamtorganisation klar sein. Nur so ist eine positive Abhängigkeit zwischen Arbeitsgruppen in der Erreichung gemeinsamer Ziele gesichert.

Kognitive Reaktionen

Erlebt sich ein MitarbeiterInnen innerhalb der Organisation dennoch allein auf weiter Flur, weil er nicht in die Arbeitsabläufe im Team integriert ist, wird er nach Anschluss an das Team streben. Erlebt sich eine MitarbeiterInnen innerhalb eines Teams hingegen nicht mehr als von anderen Teammitgliedern unterscheidbar, fängt sie an ihre Wahrnehmung als Gruppenmitglied anzupassen. So kann sie zum Beispiel sich selbst zu einem besonders wichtigen loyalen Teammitglied im Vergleich zu anderen erklären. Eine ähnliche Reaktion ist möglich, wenn eine Person ihr Team als nicht mehr unterscheidbar von anderen Teams in der Organisation wahrnimmt. Sie kann dann nach Dimensionen suchen, auf denen das eigene Team wieder unterscheidbar wird (z. B. „Wir sind die Ideengeber, die anderen die Umsetzer"). Oder sie kann versuchen Subgruppen innerhalb des Teams zu unterscheiden. Solche kognitiven Reaktionen können im Arbeitskontext negative Auswirkungen haben, wenn dadurch Mitarbeitende innerhalb eines Teams beginnen miteinander zu konkurrieren und dadurch die Zusammenarbeit behindern. Oder wenn Konkurrenz zwischen Teams entsteht, die nicht mehr die eigentliche Arbeit betrifft (z. B. darum wer den meisten Kaffee trinkt).

Kognitive Reaktionen können aber auch von Vorgesetzten genutzt werden, indem Unterschiede zwischen Arbeitsgruppen auf produktive Weise hervorgehoben werden: Wenn beispielsweise die jeweiligen Funktionen in der Gesamtorganisation betont und damit der jeweilige Beitrag zum Gesamterfolg deutlich wird (z. B. „ohne uns würde das Unternehmen den Anschluss im Bereich Social Media verlieren"). Oder die unterschiedlichen Expertisen einzelner Teams herausgearbeitet werden, sodass unterstrichen wird, was man voneinander lernen kann (z. B. „bei Statistikfragen ist unser Team der erste Ansprechpartner"). Dies ist umso leichter, je besser und transparenter die Organisationsstruktur gestaltet wurde.

Fazit

Bezieht man das Bedürfnis seiner Mitarbeitenden nach einer Balance zwischen Zugehörigkeit und Abgrenzung in die Organisationsstruktur und Arbeitsgestaltung mit ein, kann dieses Bedürfnis produktiv für das Erreichen organisationaler Ziele genutzt werden.

2.6.5 Einmal der Beste, immer der Beste? – Nebenwirkungen von Wettbewerb

Katrin Wodzicki

Unsere KollegInnen sind ein wichtiger Vergleichspunkt für die eigenen Leistungen. Mitunter hängt sogar die eigene Bezahlung (z. B. in Form von Prämien) von diesem Vergleich ab. Somit stehen Mitarbeitende häufig im Wettbewerb miteinander. Gleichzeitig sind andere Mitarbeitende aber auch Quellen wertvoller oder gar notwendiger Informationen, ohne die eine herausragende Leistung unmöglich ist. Dann hängt die individuelle Leistung eines jeden Mitarbeitenden vom Wissensaustausch untereinander ab. Es stellt sich also die Frage, inwieweit unterschiedliche Arten von Zielen hinsichtlich der eigenen Leistung den Austausch mit KollegInnen beeinflussen (Poortvliet und Damon 2010).

Zwei Arten von Leistungszielen

Es lassen sich vor allem zwei Leistungsziele unterscheiden: Das Ziel, die eigene Arbeitsleistung im Vergleich zu vorherigen eigenen Leistungen zu verbessern, wird Lernziel genannt. Das Ziel, im Vergleich zu anderen besser abzuschneiden, wird Wettbewerbsziel genannt. Beide Ziele wirken sich jedoch nicht nur auf die eigene Leistung aus, sondern auch darauf, wie Menschen ihr soziales Umfeld wahrnehmen, in dem sie ihre Arbeitsleistung erbringen.

Lernziele: Sich selbst über die Zeit verbessern

Verfolgt eine Mitarbeiterin das Ziel, ihre eigene Leistung zu verbessern, vergleicht sie sich mit der eigenen früheren Leistung. Sie selbst ist damit der Referenzpunkt für ihre Leistungsbeurteilung (d. h. der Vergleichsstandard). Da andere Mitarbeitende dazu beitragen können, die eigene Leistung zu verbessern, nehmen Mitarbeitende mit Lernziel eine positive Interdependenz mit anderen wahr: das heißt sie glauben gegenseitig voneinander profitieren zu können. Folglich sind sie bereit, in den Austausch von Informationen mit potentiellen Austauschpartnern zu investieren.

Verfolgt jemand ein Lernziel, ist er folglich stärker am gegenseitigen Austausch interessiert, d. h. er tauscht eher aufrichtige und unverfälschte Informationen aus, ist weniger argwöhnisch gegenüber Austauschpartnern und bietet anderen Unterstützung an, wenn diese Hilfe benötigen. Dieses Austauschverhalten wird besonders dann gezeigt, wenn der Austausch als zielführend für die Verbesserung der Leistung erlebt wird.

In Felduntersuchungen konnte gezeigt werden, dass Lernziele zu einer höheren Qualität von Arbeitsbeziehungen führen. Dies kann unter anderem erklären, warum Mitarbeitende mit Lernziel eine höhere Arbeitszufriedenheit, bessere Arbeitsleistung und innovativere Ideen zeigen. Ebenso reagieren Mitarbeitende mit Lernziel auf Konflikte stärker erkenntnisorientiert, d. h. sie versuchen, verschiedene Perspektiven zu verstehen und können so besser aus Konflikten lernen.

Wettbewerbsziele: Besser sein als andere

Verfolgt eine Mitarbeiterin das Ziel, besser zu sein als andere, geht es ihr darum, andere zu übertrumpfen. Andere Mitarbeitende sind dann Referenzpunkte. Folglich nimmt sie sich als negativ interdependent in der Erreichung ihres Ziels wahr. Demnach ist sie kaum bereit, sich mit anderen Personen zu koordinieren und vermeidet Abhängigkeiten von ihnen.

Verfolgt jemand ein Wettbewerbsziel, steht gar eine ausnutzende Orientierung im Vordergrund. Das heißt man versucht, von Informationen oder Unterstützung anderer zu profitieren, ohne dabei selbst viel zu investieren oder diese im Gegenzug zu unterstützen. Folglich sind Mitarbeitende mit Wettbewerbsziel eher argwöhnisch gegenüber ihren Austauschpartnern und versuchen in Konfliktsituationen eher, andere von der Richtigkeit der eigenen Meinung zu überzeugen, anstatt durch die Perspektive anderer neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Lernziel

- Austausch
- Gegenseitigkeit
- Erkenntnisorientierung

Wettbewerbsziel

- Konkurrenz
- Einseitigkeit
- Rechthaberei

Fazit

Lernziele fördern den Austausch von Wissen und eine erkenntnisorientierte Auseinandersetzung mit konflikthaften Situationen, während Wettbewerbsziele den Wissensaustausch behindern. Beide Ziele können von Mitarbeitenden selbst gesetzt, aber auch vom Arbeitsumfeld gefördert werden.

2.6.6 Hohe Anforderungen, aber viele Möglichkeiten?!

Annika Scholl

Ob wir motiviert und leistungsstark an Aufgaben herangehen und bereit sind, bei der Arbeit Neues dazuzulernen, wird mitunter durch Merkmale am Arbeitsplatz bestimmt. Dabei

werden zum einen Anforderungen an uns gestellt, die Motivation erfordern und Energie erschöpfen können, zum anderen gibt es Ressourcen und Möglichkeiten am Arbeitsplatz, die motivierend wirken und die Leistungsbereitschaft fördern können (Demerouti et al. 2001; LePine et al. 2005).

Anforderungen vs. Ressourcen

Anforderungen umfassen Merkmale eines Arbeitsplatzes, die Energie kosten und potentielle Quellen für Stress darstellen. Beispiele für hohe Anforderungen sind häufige Kontakte zu anspruchsvollen Kunden, bei denen ein stets professionelles Auftreten erforderlich ist oder Arbeit, die unter erschwerten Randbedingungen erledigt wird (z. B. unter Lärmbelastung oder einem Mangel an Arbeitsmaterialien). Den Anforderungen stehen Ressourcen gegenüber, die die Motivation sowie den (Wieder-) Aufbau von Energie und Leistungsbereitschaft fördern. Ressourcen stellen z. B. Unterstützung durch andere und eine hohe Autonomie bei der Arbeit dar.

Auswirkungen auf Arbeit und Befinden

Anforderungen und Ressourcen können an jedem Arbeitsplatz individuell verschieden sein. Forschungsergebnisse bestätigen, dass ein hohes Maß an Anforderungen langfristig das eigene Befinden und die Arbeitsleistung vermindern kann, während Ressourcen bei der Arbeit Engagement und Leistung fördern und auch Einstellungen gegenüber der Arbeit positiv beeinflussen können. Dabei können vorhandene Ressourcen bei der Arbeit mögliche negative Auswirkungen von Anforderungen am Arbeitsplatz vermindern, d. h. als „Puffer“ für ein hohes Ausmaß an Arbeitsanforderungen wirken.

Anforderungen: Herausforderungen vs. Hindernisse

Obwohl Anforderungen Energie kosten, können diese auch positive Auswirkungen haben. Unterschieden werden dabei solche Anforderungen, die Herausforderungen darstellen, sowie solche, die vielmehr als Hindernisse für die eigene Arbeit fungieren. Herausfordernde Anforderungen stellen z. B. die Übernahme von neuen Verantwortlichkeiten oder ein moderates Maß an Zeitdruck dar. Diese erfordern zwar Anstrengung, fördern aber auch die Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten und die Motivation, diese Herausforderungen zu meistern. Hingegen können Anforderungen, die vorwiegend Hindernisse darstellen, wie z. B. Konflikte und organisationale Beschränkungen, Anstrengung erfordern und zugleich die Motivation und Leistung senken (Demerouti et al. 2001; LePine et al. 2005).

Herausforderungen

- erfordern Anstrengung, können aber die Motivation und Leistung erhöhen
- z. B. Rollenanforderungen, Zeitdruck, Aufgabenvielfalt

Hindernisse

- erfordern Anstrengung und senken die Motivation und Leistung
- z. B. fehlende Materialien, Unklarheiten und Überlastung in der eigenen Rolle, Konflikte

Anforderungen bei der Arbeit können somit generell in Herausforderungen und Hindernisse unterteilt werden, allerdings spielt dabei auch die individuelle Wahrnehmung einer Person eine wichtige Rolle. Dasselbe Ausmaß an Zeitdruck kann beispielsweise von Personen unterschiedlich wahrgenommen und so individuell eher als Herausforderung oder als Hindernis erlebt werden.

Fazit

Anforderungen (insbesondere Hindernisse) können negative Auswirkungen auf die Person und damit auch die Organisation haben. Dennoch können diese oftmals nur in gewissem Maße vermindert werden. Um die Motivation, die Leistungsbereitschaft und das Befinden von Personen zu unterstützen, ist die Bereitstellung von Ressourcen und damit von ‚Möglichkeiten' bei der Arbeit (z. B. Handlungsspielraum, Feedbackgespräche und die Beteiligung an Entscheidungen) bedeutsam.

2.6.7 Der „Feind" in den eigenen Reihen: Disidentifikation mit der Organisation

Christina Matschke

Wenn Mitarbeitende mit Ihrer Organisation disidentifiziert sind, ist das mehr als Gleichgültigkeit: sie setzen sich gegen die Interessen der Organisation ein. Dies kann verheerende Folgen für die Organisation haben. Doch Disidentifikation ist vermeidbar und veränderbar (Elsbach und Bhattacharya 2001).

Die Beziehung zur Organisation ist entscheidend

Stellen Sie sich vor, sie stellen auf einer Feier jemandem die typische Frage, was er „so macht". Nach längerem Zögern gibt er zu, für eine bestimmte Organisation zu arbeiten. „Aber ich bin gar nicht so wie ein typischer Mitarbeiter!" ergänzt er sofort und beginnt, die schlechten Seiten der Organisation zu schildern. Dieses Szenario ist für Organisationen natürlich keine schöne Vorstellung. Organisationen wünschen sich Mitarbeitende, die sich auch privat als Mitglied der Organisation sehen, sich gerne als MitarbeiterInnen zu erkennen geben und sich für die Interessen der Organisation einsetzen. Mit anderen Worten: Sie wünschen sich identifizierte Mitarbeitende. Mitarbeitende, die nicht mit der Organisation

identifiziert sind, können gegenüber dem Arbeitgeber gleichgültig, also nicht-identifiziert sein. Im schlimmsten Fall kann aber auch eine Disidentifikation mit der Organisation entstehen.

Disidentifikation schadet der Organisation

Disidentifizierte Mitarbeitende haben ein negatives Bild von der Organisation und bewerten diese schlecht. Sie haben das Gefühl, sie seien das genaue Gegenteil der typischen MitarbeiterInnen. Entsprechend leiden Disidentifizierte emotional unter ihrer Zugehörigkeit zur Organisation: Sie haben jedes Mal, wenn sie bei der Arbeit sind oder anderen Mitarbeitenden begegnen ein schlechtes Gefühl. Sie überlegen konstant, die Organisation zu verlassen. Anders als bei der inneren Kündigung, bei der nur noch „Dienst nach Vorschrift" gemacht wird, schaden disidentifizierte Mitarbeitende darüber hinaus auch aktiv der Organisation, manchmal ohne es zu merken. So können sie gegenüber Außenstehenden negativ über den Arbeitgeber sprechen, die Interessen der Organisation behindern oder sich sogar gegen die Organisation einsetzen. Disidentifizierten Mitarbeitenden geht es also nicht nur schlechter und sie liefern schlechtere Arbeit ab als identifizierte Mitarbeitende, sondern boykottieren indirekt deren Erfolge.

Eine solch fatale Beziehung zur eigenen Organisation entsteht natürlich nicht ohne Grund, sondern ist zu großen Teilen dem Klima innerhalb der Organisation, der Stellung der Organisation in der Gesellschaft oder einer fehlenden Passung zwischen Organisation und Mitarbeitenden geschuldet. Organisationen haben also einen großen Anteil an der Entstehung von Disidentifikation – und können sich entsprechend dafür einsetzen, dass sich ihre Mitarbeitenden nicht disidentifizieren.

Disidentifikation vermeiden

Die Forschung hat gezeigt, dass verschiedene Aspekte die Disidentifikation fördern. Risikofaktoren sind zum einen Zurückweisung innerhalb der Organisation und eine fehlende Anerkennung des eigenen Engagements. Wenn eine Organisation einen schlechten Ruf hat oder man als Mitarbeitende/r unter Vorurteilen zu leiden hat, entsteht ebenfalls leicht eine Disidentifikation. Dieser Effekt ist besonders schlimm, wenn die Mitarbeitenden als einheitlich, v. a. einheitlich negativ wahrgenommen werden. Des weiteren disidentifizieren sich Mitarbeitende dann, wenn sie das Gefühl haben, das Verhalten der Organisation widerspricht den eigenen Werten.

Dahingegen wirkt es schützend, wenn Mitarbeitende aus großer innerer Motivation in der Organisation arbeiten. Diesen fällt der Umgang mit Widrigkeiten leichter und sie sind weniger anfällig für eine Disidentifikation.

Führungskräfte, die eine Disidentifikation bei ihren Mitarbeitenden vermeiden oder vermindern wollen, können somit an den vier Punkten ansetzen:

Disidentifikation verhindern und verringern

1. Anerkennung: Erkennen Sie das Engagement von Mitarbeitenden an durch wertschätzendes und konstruktives Feedback an.
2. Überzeugung: Überzeugen Sie Mitarbeitende von den Werten der Organisation.
3. Personalauswahl: Achten Sie darauf, dass Mitarbeitende die Werte der Organisation teilen und sprechen Sie kritische Themen an. Wenn z. B. eine Firma in Rüstung investiert, sollte sie dies beim Bewerbungsgespräch ansprechen. Achten Sie außerdem insbesondere auf die innere Motivation der Bewerber und entscheiden Sie sich für Mitarbeitende, die Lust darauf haben, in Ihrer Organisation zu arbeiten.
4. Außendarstellung: Optimieren Sie die Darstellung der Organisation. Wenn sich negative Schlagzeilen nicht vermeiden lassen, decken Sie Verantwortlichkeiten auf und vermitteln Sie nach außen, dass nicht alle Mitarbeitenden beteiligt sind und nicht gleichermaßen negativ zu sehen sind.

Literatur

Allen TD, Herst DEL, Bruck CS, Sutton M (2000) Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. J Occup Health Psychol 5(2):278–308

Amabile TM, Conti R, Coon H, Lazenby J, Herron M (1996) Assessing the work environment for creativity. Acad Management J 39:1154–1184

Behfar, Peterson, Mannix, Trochim (2008) The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. J Appl Psychol 93(1):170–188

Binnewies C, Sonnentag S (2008) Recovery after work. Unwinding from daily job stress. In: Burke R, Cooper CL (Hrsg) The long work hours culture: Causes, consequences and choices. Emeral, Bingley, UK, S 275–293

Bless H (1997) The consequences of mood on the processing of social information. In: Tesser A, Schwarz N (Hrsg) Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes. Blackwell Publishers, Malden, MA, S 391–412

Bronstein LR (2003) A Model for Interdisciplinary Collaboration. Soc Work 48(3):297–306

Bund K, Heuser UJ, Kunze A (2013) Wollen die auch arbeiten? Die Zeit 68(11) vom 11.03.2013. http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt

Cameron KS, Spreitzer G (Hrsg) (2012) The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. Oxford University Press, Oxford

Carver CS, Scheier MF (1998) On the Self-regulation of Behavior. Cambridge University Press, New York

Crant JM (2000) Proactive Behavior in Organizations. J Management 23(3):435–462

De Dreu C (1997) Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In: De Dreu C, Van de Vliert E (Hrsg) Using conflicts in organizations. Sage Publications, London, UK, S 9–22

Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB (2001) The job demands-resources model of burnout. J Appl Psychol 86:499–512

Elsbach KD, Bhattacharya CB (2001) Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. Organ Sci 12:393–413

Epstude K, Roese NJ (2008) The functional theory of counterfactual thinking. Pers Soc Psychol Rev 12:168–192. doi:10.1177/1088868308316091

Facione PA (1990) Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction. Executive Summary. The California Academic Press, Millbrae, California

Gable SL, Strachman A (2008) Approaching social rewards and avoiding social punishments: Appetitive and aversive social motivation. In: Shah JY, Gardner WL (Hrsg) Handbook of motivation science. Guilford Press, New York, S 561–575

Gilbert DT (1995) Attribution and interpersonal perception. In: Tesser A (Hrsg) Advanced Social Psychology. McGraw Hill, New York

Hahn V, Binnewies C, Sonnentag S, Mojza EJ (2011) Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. J Occup Health Psychol 16:202–216

Harrison D, Price K, Gavin J, Florey A (2002) Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. Acad Management J 45:1029–1045. doi:10.2307/3069328

Hentschel T, Shemla M, Wegge J, Kearney E (2012) Perceived Diversity and Team Functioning: The Role of Diversity Beliefs and Affect. Small Group Research 44:33–61. doi:10.1177/1046496412470725

Hofer M (2004) Schüler wollen für die Schule lernen, aber auch anderes tun. Z Pädag Psychol 18:79–92

Hofer M, Reinders H, Fries S, Clausen M, Schmid S, Dietz F (2005) Die Theorie motivationaler Handlungskonflikte. Z Pädag 51:326–341

Hornsey MJ, Grice T, Jetten J, Paulsen N, Callan V (2007) Group-directed criticisms and recommendations for change: why newcomers arouse more resistance than old-timers. Pers Soc Psychol Bull 33:1036–1048

Hornsey MJ, Jetten J (2004) The individual within the group: Balancing the need to belong with the need tob e different. Pers Soc Psychol Rev 8(3):248–264

Jackson SE, Joshi A (2011) Work team diversity. In: Zedeck S (Hrsg) APA handbook of industrial and organizational psychology, Bd 1. American Psychological Association, Washington, DC, S 651–686

Johnson DW (2003) Social interdependence: Interrelationships among theory, research, and practice. Am Psychol 58:934–945

Karau SJ, Williams KD (1993) Social loafing: A metaanalytic review and theoretical integration. J Pers Soc Psychol 65:681–706

Kleinbeck U (2009) Motivation in Arbeit und Beruf. In: Brandstätter V, Otto JH (Hrsg) Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion. Hogrefe, Göttingen

Kreiner GE (2006) Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective. J Organ Behav 27(4):485–507

Kuhn D (1999) A Developmental Model of Critical Thinking. Educ Res 28(2):16–46

LePine JA, Podsakoff NP, LePine MA (2005) A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. Acad Management J 48:764–775

Lindemann G, Heim V (2011) Erfolgsfaktor Menschlichkeit, wertschätzend führen – wirksam kommunizieren. Jungfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn

Luhmann N (2011) Organisation und Entscheidung, 3. Aufl. Springer, Wiesbaden

McNall L, Nicklin J, Masuda A (2010) A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment. J Business Psychol 25(3):381

Morsella E, Ben-Zeev A, Lanska M, Bargh JA (2010) The spontaneous thoughts of the night: How future tasks breed intrusive cognitions. Soc Cognition 28:641–650

Nerdinger F, Blickle G, Schaper N (2008) Wirkungen der Arbeit. In: Nerdinger F, Blickle G, Schaper N (Hrsg) Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer, Heidelberg

Otten S, Matschke C (2008) Dekategorisierung, Rekategorisierung und das Modell wechselseitiger Differenzierung. In: Petersen L-E, Six B (Hrsg) Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen. Beltz, Weinheim, S 292–300

Pham LB, Taylor SE (1999) From thought to action: Effects of process- versus outcome-based mental simulations on performance. Pers Soc Psychol Bull 25:250–260

Poortvliet PM, Damon C (2010) Towards a more social understanding of achievement goals: The interpersonal effects of mastery and performance goals. Current Directions in Psychological Science 19(5):324–328

Riketta M, Van Dick R, Rousseau DM (2006) Employee attachment in the short and long run. Antecendents and consequences of situated and deep-structure identification. Z Personalpsychologie 5(3):83–93

Rink F, Ellemers N (2009) Temporary versus permanent group membership: how the future prospects of newcomers affect newcomer acceptance and newcomer influence. Pers Soc Psychol Bull 35:764–775

Ritchhart R, Perkins DN (2005) Learning to think: the challenges of teaching thinking. In: Holyoak KJ, Morrison RG (Hrsg) The Cambridge handbook of thinking and reasoning. Cambridge University Press, New York, S 775–802

Seligman MEP (2012) Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben. Luebbe Verlagsgruppe, Köln

Sonnentag S, Binnewies C, Mojza EJ (2008) „Did you have a nice evening?" A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect. J Appl Psychol 93:674–684

Van Knippenberg D, De Dreu CKW, Hohman AC (2004) Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. J Appl Psychol 89:1008–1022

Van Knippenberg D, Schippers M (2007) Work group diversity. Ann Rev Psychol 58:515–541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

Werbach K (2012) Gamification. Coursera-Kurs 27.08.–7.10.2012. https://www.coursera.org/course/gamification

Wicklund RA, Gollwitzer PM (1982) Symbolic self-completion. Erlbaum, Hillsdale, NJ

Wittenbaum GM, Hollingshead AB, Botero IC (2004) From cooperative to motivated information sharing in groups: Moving beyond the hidden profile paradigm. Communication Monographs 71:286–310

http://www.springer.com/978-3-658-02926-5

Wissenskollektion
100 Impulse für Lernen und Wissensmanagement in Organisationen
Cress, U.; Hesse, F.W.; Sassenberg, K. (Hrsg.)
2014, XI, 200 S. 6 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-02926-5