

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



COMPLIANCE &
INTEGRITY

Vom Umgang mit Regeln in Unternehmen

Ideencamp: Offene Türen im Jobcenter ///
Stressoren am Arbeitsplatz /// Zukunftsfaktor Unternehmenskultur

Inhalt

1
Editorial

4
News & Trends

60
Mach mit – auch wenn du dagegen bist
Svenja Hofert über Commitment – und warum Worthülsen manchmal wichtig sind.

62
Welche Bücher mich als Beraterin inspirieren
Franziska Lefèvre stellt ihre fünf wichtigsten Bücher vor.

66
Vorschau/Impressum

NEUE GENDER-REGELUNG:
Um der Vielzahl geschlechtlicher Identitäten gerecht zu werden, verwenden wir bei Personenbezeichnungen ab sofort den Genderstern.

HR

8
Ideencamp: offene Türen im Jobcenter

Wer auf die Hilfe eines Jobcenters angewiesen ist, fühlt sich schnell der Behörde ausgeliefert. Das Bielefelder Jobcenter Arbeitplus möchte dem entgegenwirken: Als lernende Organisation probt es Transparenz, Teilhabe und Kommunikation auf Augenhöhe.

14
Stressoren am Arbeitsplatz: Wie man sie erkennt und gegen sie vorgeht

In der Corona-Krise treiben private Sorgen und beruflicher Stress viele Beschäftigte an ihre Grenzen. Das in diesem Artikel vorgestellte Rahmenprogramm hilft Unternehmen dabei, pandemiebezogene Stressoren zu erkennen und gegen sie vorzugehen.

20
Achtsamkeit im Unternehmen: So gelingt die Gestaltung von Innovation und neuem Arbeiten

Achtsamkeit mag immer noch den Ruf eines Lifestyle-Trends haben, gesundheitsbewusste Unternehmen wissen es aber besser. Sie unterweisen Führungskräfte wie Beschäftigte in der Bewältigung von Stress und rollen dafür schon mal die Yogamatten aus.

Organisationsentwicklung

26
Zukunftsfaktor Unternehmenskultur

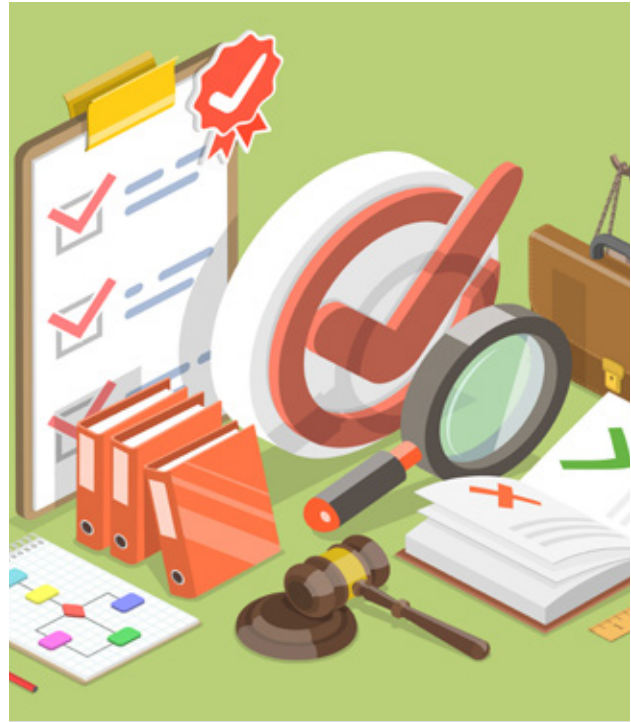
Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht ein*e CEO öffentlich macht, dass im eigenen Haus ein Kulturwandel ansteht. Aber wie geht man einen solchen Wandel an? Der Organisationsberater und Management-Trainer Peter Fischer beschreibt in sieben Schritten, wie man das Fundament für eine nachhaltige Unternehmenskultur schaffen kann.

Schwerpunkt

Viele Regeln – und genauso viele Gründe dagegen?

Die psychologische Sicht auf Compliance in Organisationen ist oft eine andere als die des Compliance-Managements. Aber ohne ein Verständnis davon, wie Mitarbeiter*innen Regeln erleben und wie sich ihr Verhalten gegenüber Regeln erklärt, wird Compliance schlecht zu managen sein.

32



38

Handeln und Entscheiden in der Corona-Krise – Compliance ade?

Funktionierende Organisationen haben klare Leitlinien für Führungshandeln und Compliance. Doch in einer Krisensituation kann es für das Überleben einer Organisation wichtig sein, Entscheidungen zu treffen, die von diesen Regeln abweichen. Welche Dilemmata dies für Führungskräfte erzeugt, zeigte sich mit Beginn der Corona-Pandemie.

44

„Verantwortliches, nachhaltiges Handeln verursacht zunächst Kosten, die direkt spürbar sind“

Angesichts globaler ökologischer und sozialer Missstände müssen Unternehmen ihr Tun legitimieren. Doch was bedeutet Corporate Legitimacy überhaupt? Ein Gespräch über komplexe moralische Fragen mit dem Wirtschaftsethiker Andreas Suchanek.

48

Psychologie der Integrität – manipulatives und betrügerisches Verhalten erkennen

Nicht alle Menschen neigen zu prosozialem Verhalten. Manipulative Persönlichkeiten sind nur auf ihren eigenen Vorteil aus. Am Arbeitsplatz gefährden sie das produktive Miteinander und das Wohlbefinden ihrer Kolleg*innen. Personalverantwortliche sollten also genau aufpassen, wen sie ins Unternehmen holen. Doch wie erkennen sie kontraproduktives Verhalten? Die Kriminalpsychologie weiß Rat.

54

Bossing – die dunkle Seite der Macht

Mobbing ist längst als Problem erkannt. Doch am Arbeitsplatz droht noch schlimmerer Psychoterror, wenn Führungskräfte ihre Macht missbrauchen, um missliebige Untergebene kaltzustellen oder loszuwerden. Das Phänomen heißt „Bossing“ und umfasst ein großes Repertoire an Schikanen.



Mach mit – auch wenn du dagegen bist

Meine Kolleginnen wollen gendern. Ich selbst finde es schwierig, Mörderinnen zu verschlucken und Kund*innen mit Sternchen zu versehen. Ohne überzeugt zu sein, gehe ich bei Angeboten und nicht redaktionellen Texten mit. „Disagree and commit“ ist eine Fähigkeit, die immer wichtiger wird. Das ist kein Gruppendenken. Das ist ein Sich-Zurücknehmen, damit die anderen vorankommen.

Commitment, zu Deutsch unzureichend mit „Selbstverpflichtung“ übersetzt, ist die Schwester der Compliance. Romantiker denken, Commitment bedeute, dass alle zu etwas Ja sagen und mit vollem Herzen dabei sind. Doch je mehr Menschen beteiligt sind, je sichtbarer Unterschiede in den Haltungen werden, desto unwahrscheinlicher ist allgemeine Zustimmung. Deshalb trägt Commitment in Organisationen immer auch das „disagree“ in sich. Ich folge nicht aus tiefer innerer Überzeugung, sondern weil Mitmachen dem großen Ganzen mehr nützt als Dagegensein. Das gilt allerdings nur in unsicheren Situationen. Dann also, wenn nicht berechenbar ist, was herauskommt.

Derzeit ist es die Frage „Homeoffice – ja oder nein?“, mit der sich Chefinnen herumplagen. Unternehmen revidieren Entscheidungen dazu im Wochenrhythmus, weil niemand genau weiß, wie sich das auf Mitarbeiterbindung und Fluktuation, auf Leistung und Innovation auswirkt. Man kann Mitarbeitende durch zu wenig Bindung verlieren, aber auch weil sie ins Büro zurückmüssen. Völlig unsicher und dann auch noch überall anders, da unberechenbare Variablen hereinspielen.

Commitment beinhaltet keine Rechtsnorm. Es braucht „nur“ eine innere Haltung. Niemand muss mir mit Gefängnis oder der Hölle drohen. Ich tue es, weil es meinen Prinzipien entspricht.

Commitment ist auch einer der agilen Scrum-Werte. Wenn ein Team gemeinsam an etwas arbeitet, braucht es dieses Commitment – gefolgt von Mut, Offenheit, Fokus und Respekt. Das sind alles Worthülsen – doch zugleich können sie Richtung geben.

Wenn ich mutig bin, dann traue ich mich etwas und trete für meine Ideen ein. Dann gebe ich kein Commitment, weil ich überzeugt bin, dass die anderen auf dem Holzweg sind.

Erinnern Sie sich an das Nasa-Spiel aus der Gruppendynamik? Jeder findet erst mal für sich eine Lösung. Aber dann geht es darum, seine Ideen auch durchzusetzen. Und was, wenn es bessere sind, als die anderen haben?

Wer dann glaubt, mit den eigenen Ideen auch den anderen zu nutzen, versetzt Berge. Aber wehe, ich zweifle an mir und meinen Ideen! Dann gehen wir unter, weil wir uns von jemandem führen lassen, der sich nur selbst überschätzt.

Und hier wird deutlich, wie vielschichtig Commitment ist. Commitment braucht mich und die anderen, denen ich das Commitment gebe.

Die Welt ist kein berechenbares Nasa-Spiel mehr. Wenn Unsicherheit das Feld dominiert, braucht es die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, aber auch sich diesen zu beugen. Führen und Folgen werden dann zu einem Fließgleichgewicht, das Balancieren zur eigentlichen Kompetenz.

DIE AUTORIN:

Svenja Hofert

M. Sc. Wirtschaftspsychologie, ist Coach, Unternehmens- und Organisationsberaterin sowie Autorin zahlreicher Sach- und Fachbücher.
sh@svenja-hofert.de

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

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

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

Ihre Vorteile:

- Profitieren Sie von fundierten, wissenschaftlichen Erkenntnissen zu aktuellen Themen, die Sie in der Praxis anwenden können.
- Erhalten Sie Hintergrundwissen zu Personal- und Wirtschaftspsychologie.
- Lesen Sie die Hefte über die App zu jeder Zeit und von jedem Ort aus.

Über
26%
sparen



Bestellen Sie gleich hier
ihr Schnupper-Abo

