

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



DIAGNOSTIK

Charakterstärken lassen sich messen

Wie Unternehmen die psychologischen Stärken ihrer Beschäftigten erfassen
und nutzen können

Gesunde Führung

Ohne psychisch gesunde
Führungskräfte geht in
Organisationen wenig

100 Prozent Fokus?

Expertengespräch: Warum
Arbeitsunterbrechungen
besser als ihr Ruf sind

Recruiting

Mit Situational Judgement
Tests berufsrelevante
soziale Fähigkeiten erfassen

Liebe Leserinnen und Leser,

zu gesunder Führung wurde vor allem in den vergangenen 15 Jahren viel geforscht. Es gibt Hinweise darauf, dass das Wohlbefinden einen Einfluss darauf hat, ob Führungskräfte konstruktiv führen, zum Beispiel transformational, oder destruktiv, indem sie etwa ihre Macht missbrauchen.

Starkes Stresserleben bei Führungskräften geht mit ausgeprägtem destruktiven Führungsverhalten einher. In vielen Arbeiten wurde gezeigt, dass mehr *SelfCare* mit mehr *StaffCare* assoziiert ist. Führungskräfte, die sich gut um ihre eigene Gesundheit kümmern, begegnen auch ihren Mitarbeitenden mit mehr Achtsamkeit und bemühen sich um gesunde Arbeitsbedingungen. Deshalb verdient die Gesundheit von Führungskräften besondere Aufmerksamkeit. Denn Führungskräfte sind ebenso von Erschöpfung betroffen wie andere Beschäftigte auch. Gesunde Führung ist in Unternehmen kein Selbstläufer. Viele Führungskräfte nehmen Stresssignale bei ihren Mitarbeitenden nur unzureichend wahr.

Die Beschäftigung mit psychologischen Stärken, zum Beispiel Optimismus, hat für die Praxis ebenfalls hohe Relevanz. Dazu lesen Sie im Titelbeitrag dieser Ausgabe: Wie können psychologische Stärken in einem strukturierten Modell beschrieben werden? Wie können sie effizient erfasst werden?

Mit einem Beitrag zu Situational Judgement Tests bleiben wir im Bereich der Diagnostik. Gerade für die Erfassung sozialer Fähigkeiten ist das ein vielversprechender Ansatz, der beispielsweise strukturierte Interviews effizient ergänzen kann.

Wer bislang davon ausgegangen ist, dass Arbeitsunterbrechungen nur schädlich sind, erfährt in dieser Ausgabe etwas zu potenziellen Vorteilen von Arbeitsunterbrechungen und dass es auf ihr Ma-



Foto: Nina Heller

Dr. Alexander Häfner

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.
Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

nagement ankommt, zum Beispiel mithilfe von „Ready-to-resume-Plänen“.

Macht uns generative KI dümmer? Lesen Sie in dieser Ausgabe, wie fluide Intelligenz im Zusammenspiel mit generativer KI gefördert werden kann. Ein Ansatz, der Chancen betont, bei allen Risiken, die mit generativer KI einhergehen.

Es erwartet Sie eine vielfältige Ausgabe! Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen und hoffentlich auch bei der Nutzung der ein oder anderen Anregung!

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

Was Führungskräfte mit einem ethischen Führungsstil bewirken können. Außerdem neue Studien über Sinnerleben und Achtsamkeit am Arbeitsplatz.

7

Karriere ohne Leiter

KI-Nutzung zwingt Organisationen zur Neuerfindung, auch bei Recruiting und Personalentwicklung, meint Svenja Hofert.

44

5 Bücher, die mich inspirieren

Die Wirtschaftspsychologin Laura von der Groeben stellt ihre wichtigsten Bücher vor.

48

Vorschau/ Impressum

Führung

8

Warum gesunde Führung für alle ein Gewinn ist

Führungskräfte müssen psychisch gesund sein, um ihre Rolle bestmöglich ausfüllen zu können. Gleichzeitig haben sie einen großen Einfluss auf die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden.

Interview

14

„Unterbrechungen bringen Zwischenmenschlichkeit in den Arbeitsalltag“

Der Organisationspsychologe Leon Többen forscht zu Arbeitsunterbrechungen. Im Gespräch berichtet er, dass Ablenkungen am Arbeitsplatz auch positive Seiten haben können, man muss sie nur gut managen.



Foto: O+P Consult GmbH

Diagnostik

Charakterstärken lassen sich messen

Berufstätigen erwächst heute durch KI eine mächtige Konkurrenz. Dabei haben Menschen von Natur aus einen Wettbewerbsvorteil: ihre psychologischen Stärken. Wie lassen sie sich diagnostisch erfassen? Das VIA-Stärkenmodell bietet hierfür eine sehr gute Grundlage, stößt aber in der Anwendung auf Grenzen. Das CLYOScope-Modell verspricht nun einen neuen, erweiterten Ansatz.



18

Charakterstärken statt Future Skills: Vorstellung des CLYOScope-Modells

Das CLYOScope-Modell soll mit seinem Testverfahren psychologische Stärken besser erfassbar machen. Eine Beschreibung des Ansatzes und seiner Grundlagen.

26

„Viele hören zum ersten Mal bewusst, dass sie Stärken haben“

Ein Gespräch mit dem Schweizer Psychologen Alexander Stahlmann. Er hat das CLYOScope-Testverfahren entwickelt und ist Co-Autor des Titelbeitrags.

KI

30

Trainierte Fluidität: Psychologische Anpassungsfähigkeit im KI-Zeitalter

KI-Anwender*innen müssen je nach Arbeitskontext KI-erzeugte Inhalte einordnen, bewerten und verantwortungsvoll nutzen. Für diesen Zweck sollten sie auch lernen, wie sie mit Unsicherheit umgehen können.

Diagnostik

38

Situational Judgement Tests: Stärken, Grenzen und Einsatzmöglichkeiten

Für eine gute Personalauswahl und -entwicklung ist es wichtig, berufsrelevante soziale Fähigkeiten von Kandidat*innen frühzeitig zu erfassen. Dabei haben sich Situational Judgement Tests bewährt.



Karriere ohne Leiter

„Am besten wirst du Arzt“ lautet der Titel eines Buchs, das ich vor gefühlt einem Jahrhundert geschrieben habe. Ich meinte das ironisch und wollte sagen, dass es kein Rezept für eine sichere Berufswahl gibt. Man sollte sich an seinen Stärken orientieren.

Heute wirkt die Ironie weniger spitz. Immer mehr ahnen, dass wir neu denken müssen. Selbst Schutzberufe wie der Arzt, wie wir ihn kennen, verlieren ihre Schutzwirkung. Gleichzeitig verschwinden Einstiegsjobs, werden automatisiert oder in höherwertige Rollen integriert. Das Fundament klassischer Karrieren bröckelt.

Wer Debatten über Arbeit verfolgt, spürt eine tektonische Verschiebung. Einerseits attestiert etwa Gallup wie jedes Jahr eine sinkende emotionale Bindung an Arbeit, Entfremdung gar. Andererseits entwickeln sich KI-Optimierungspotenziale rasant und greifen grundlegende Strukturen an. Einige Unternehmen legen Funktionen zusammen, die früher getrennt waren. So hat AXA HR und IT enger verzahnt und teilweise gemeinsam organisiert, ebenso Moderna.

Wenn KI große Teile der Wertschöpfung übernimmt, verliert Arbeit ihre bisherige Rolle als zentrales Organisationsprinzip. Dann funktionieren auch Stellenbeschreibungen nicht mehr. Organisationen müssen von Stellen- auf Rollendenken umstellen. Rollen sind temporär, projektbezogen und kombinierbar. Sie orientieren sich an Stärken und Fähigkeiten, nicht an Hierarchie. Eine Folge:

Recruiting bedeutet dann nicht mehr, Menschen mit Positionen zu matchen, sondern Talente in dynamische Rollenarchitekturen einzubinden. In diese Richtung zeigt derzeit zum Beispiel die Transformation des Bayer-Konzerns.

Auch Personalentwicklung verändert sich damit. Klassische Karrierepfade verlieren an Bedeutung. Gefragt sind Entwicklungsökosysteme, was ich an der Nachfrage nach dem Thema Stärkenentwicklung erkenne. Lernen wird situativ, kurzzyklisch und eng an reale Aufgaben gekoppelt. Man fragt nicht mehr: Wie entwickle ich jemanden für die nächste Position?, sondern: Welche Rolle kann diese Person morgen übernehmen, und was fehlt ihr dafür heute?

Das zwingt Organisationen zur Neuerfindung, nicht nur kulturell, sondern auch strukturell: Rollen statt Stellen, Fähigkeiten statt Funktionen. Recruiting wird zur Datenaufgabe, Personalentwicklung zur Plattformfrage.

Vielleicht wird man dann nicht mehr gefragt, was man werden will, sondern, welche Rollen man spielen kann und wie schnell man neue lernt.

DIE AUTORIN:

Svenja Hofert

M. Sc. Wirtschaftspsychologie, ist Coach, Unternehmens- und Organisationsberaterin, Autorin zahlreicher Sach- und Fachbücher und betreibt den Podcast „Weiterdenken“. sh@svenja-hofert.de