

Der Mensch im Unternehmen:
Impulse für Fach- und Führungskräfte

Christoph Negri
Daniela Eberhardt *Hrsg.*

Angewandte Psychologie in der Arbeitswelt

MOREMEDIA



Springer

Der Mensch im Unternehmen:
Impulse für Fach- und Führungskräfte

Christoph Negri, Leiter IAP Institut für Angewandte Psychologie
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften, Zürich, Schweiz *Reihenherausgeber*

Diese Buchreihe widmet sich aktuellen Themen und Trends in den Bereichen Personalwesen und Führung aus Perspektive der angewandten Psychologie. Praxisnah aufbereitet und kompakt im Umfang finden Führungskräfte, Unternehmensleiter/-innen, Personal- und Organisationsentwickler/-innen sowie Coaches und Berater/-innen Fallstudien und Best-Practice-Fälle aus führenden Unternehmen, Interviews mit Experten und Meinungsbildnern sowie konkrete Handlungsanleitungen für die Führungspraxis. Die Buchreihe begleitet die sich an Praktiker richtende, jährlich stattfindende Veranstaltungsreihe „IAP-Impuls“ des renommierten IAP Instituts für Angewandte Psychologie.

Weitere Bände in der Reihe: <http://www.springer.com/series/15747>

Christoph Negri
Daniela Eberhardt
Hrsg.

Angewandte Psychologie in der Arbeitswelt

Hrsg.

Christoph Negri

Leiter IAP Institut für Angewandte Psychologie
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
Zürich, Schweiz

Daniela Eberhardt

Direktorin Human Resources Management
Stadt Zürich
Zürich, Schweiz

Die Online-Version des Buches enthält digitales Zusatzmaterial, das durch ein Play-Symbol gekennzeichnet ist. Die Dateien können von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

Der Mensch im Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte

ISBN 978-3-662-60464-9

ISBN 978-3-662-60465-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60465-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

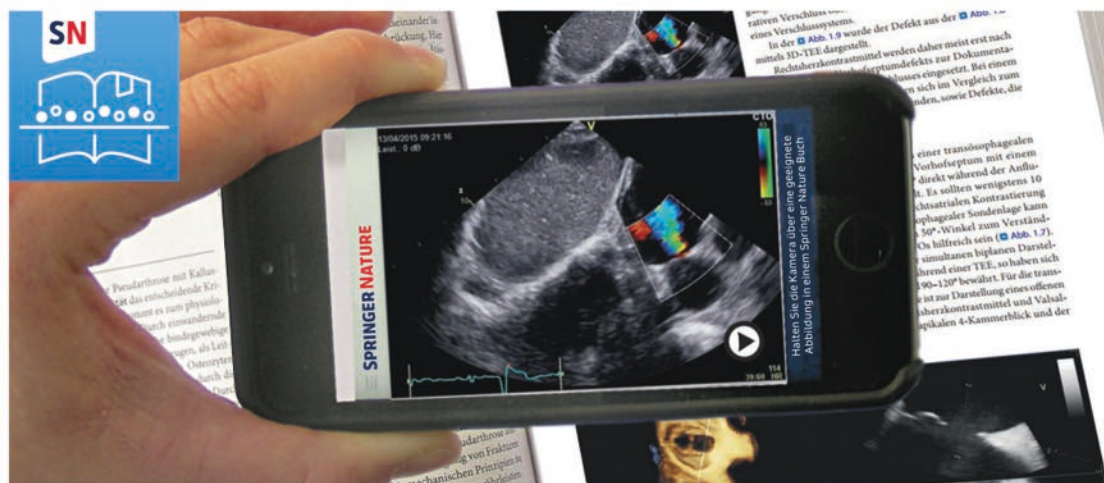
© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2022, korrigierte Publikation 2022
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany



Springer Nature More Media App

ADVANCING
DISCOVERY

Videos und mehr mit einem
„Klick“ kostenlos aufs
Smartphone und Tablet

Kostenlos
downloaden

- Dieses Buch enthält zusätzliches Online-material, auf welches Sie mit der Springer Nature More Media App zugreifen können.*
- Achten Sie dafür im Buch auf Abbildungen, die mit dem Play Button ▶ markiert sind.
- Springer Nature More Media App aus einem der App Stores (Apple oder Google) laden und öffnen.
- Mit dem Smartphone die Abbildungen mit dem Play Button ▶ scannen und los gehts.

*Bei den über die App angebotenen Zusatzmaterialien handelt es sich um digitales Anschauungsmaterial und sonstige Informationen, die die Inhalte dieses Buches ergänzen. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Buches waren sämtliche Zusatzmaterialien über die App abrufbar. Da die Zusatzmaterialien jedoch nicht ausschließlich über verlageigene Server bereitgestellt werden, sondern zum Teil auch Verweise auf von Dritten bereitgestellte Inhalte aufgenommen wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Zusatzmaterialien zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr oder nicht mehr in der ursprünglichen Form abrufbar sind.

Vorwort

Wie lässt sich „best practice“ gestalten und führen? Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich das IAP seit nahezu einhundert Jahren. Und seit zehn Jahren gibt es die Veranstaltung IAP Impuls des IAP Instituts für Angewandte Psychologie, die immer ein relevantes und aktuelles Thema aufnimmt und aus der Sicht der Angewandten Psychologie und angrenzender Disziplinen ganzheitlich beleuchtet, fachlich fundiert und praxisnah darstellt und reflektiert.

Kennen Sie das auch aus der eigenen praktischen Tätigkeit? Es stehen Entwicklungen oder Veränderungen an, weil die Kunden- und/oder Mitarbeiterbedürfnisse sich verändern, weil die technologische Entwicklung andere Arbeitsformen oder Produktionsweisen ermöglicht, weil der Generationswechsel neue Perspektiven, Kompetenzen und Erwartungen hervorbringt, weil der Fachkräftemangel zum Umdenken zwingt oder weil der Standort Schweiz spezielle Anforderungen an die Produktivität, die Qualität und die Positionierung ihrer Organisation stellt. Oder Sie bemerken an ihrer eigenen Vorgehensweise, wie Anforderungen, Erwartungen aber auch die benötigten Kompetenzen sich verändern und die eigenen Vorgehensweisen, Positionierung im Unternehmen und Rollenwahrnehmung reflektiert und immer wieder neu definiert werden muss. Die Angewandten Psychologie bietet eine Vielzahl erprobter wissenschaftlich fundierter Analyse- und Gestaltungsansätze für Fragen zur Führung und Zusammenarbeit in tradierten und neuen Arbeitswelten, in verschiedenen Branchen, für verschiedene Rollen und auf der Ebene der Organisationsentwicklung, des Change Management, der Gestaltung der

Arbeitswelten und im Kerngebiet der Psychologie auf der Ebene des individuellen Erlebens und Verhaltens und der Zusammenarbeit in Teams und Arbeitsgruppen.

In den letzten zehn Jahren hatten wir das grosse Glück hervorragende Keynote Referenten, Podiumsgäste und schriftliche Beiträge in den flankierende Fallstudienbänden als IAP Impulse zu präsentieren und damit interessante Diskussionen und Reflexionen auszulösen. Den vielen Akteuren, die das ermöglicht haben, möchten wir danken und mit ihnen den vielen Kundinnen und Kunden die mit ihrem hohen Interesse an der IAP Impulsveranstaltung eine intensive und konstruktive Auseinandersetzung mit der Vielfalt der Angewandten Psychologie ermöglicht haben. Mit dem vorliegenden Best-Of Band anlässlich der zehnten Durchführung des IAP Impuls Anlasses möchten wir diese Vielfalt an fundierten Vorgehensweisen in aktualisierter Form und in der ganzen Breite der Angewandten Psychologie zusammenfassen und als ganzheitliches Nachschlagewerk für diverse Transferfragen unseren Leserinnen und Lesern zur Verfügung stellen.

Den mitwirkenden Autorinnen und Autoren danken wir herzlich für die fachlich fundierte und engagierte Mitarbeit. Den Kundinnen und Kunden und Partner des IAP widmen wir dieses Band in Dankbarkeit für ihre konstruktiven Beiträge und Diskussionen in den Weiterbildungen und Beratungssituationen. Mit ihren Fragen, Reflexionen, ihrem Interesse und ihrer konstruktiven Auseinandersetzung zu allen möglichen Themen haben Sie diese Veranstaltungs- und Buchreihe initiiert und über all die Jahre unterstützt.

Die Erstellung eines solchen Buches ist nur möglich, wenn die inhaltliche Substanz und Liebe zur fundierten und gestaltungsorientierten Arbeit in der täglichen Arbeit gelegt und gelebt wird. Wir bedanken uns bei den Kolleginnen und Kollegen am IAP, die in der täglichen Arbeit die Angewandte Psychologie leben und jedes Jahr immer wieder den IAP Impuls Anlass vorbereiten, durchführen und zum Erfolg bringen.

Besonders großer Dank gebührt Marion Krämer und Anja-Raphaela Herzer als Verantwortliche und Projektleitende des Springer Verlags für ihre vielen konstruktiven Gedanken und Ideen und für die großartige Unterstützung und Geduld mit uns Autor/innen. Die langjährige Zusam-

menarbeit mit dem Springer-Verlag und Frau Krämer basiert auf viel gegenseitigem Vertrauen und wir freuen uns jetzt schon auf das nächste Fachbuch, das wir 2020/21 gemeinsam produzieren können.

Wir wünschen allen Leserinnen und Leser eine spannende Lektüre und viele interessante Denk- und Handlungsanstösse für den Transfer in den eigenen beruflichen Alltag.

Christoph Negri
Zürich, Schweiz

Daniela Eberhardt
Zürich, Schweiz
Oktober 2019

Inhaltsverzeichnis

1	Best off der Angewandten Psychologie für die Praxis	1
	<i>Christoph Negri und Daniela Eberhardt</i>	
2	Changemanagement: Von der Strategie zur Umsetzung.....	7
	<i>Thomas Klink</i>	
3	Die Pforten der Wahrnehmung erweitern	23
	<i>Volker Kiel</i>	
4	Teamcoaching als Beitrag zu Teamentwicklung	43
	<i>Gisela Ullmann</i>	
5	„We go for Gold“ – Der Traum von WM-Gold	55
	<i>Christoph Negri</i>	
6	„Etwas schaffen, worauf man stolz sein kann.“ Kulturentwicklung am Beispiel der Emmi AG	69
	<i>Christoph Hoffmann</i>	
7	Das IAP führen heißt Vielfalt führen	87
	<i>Daniela Eberhardt, Stephanie Claus, Ellen Gundrum und Christoph Negri</i>	
8	Wann passt eine Führungskraft?	109
	<i>Roberto Siano</i>	
9	IAP Impuls 2017 – Psychologie des Unternehmertums	121
	<i>Ladina Schmidt Boner</i>	
10	Führen in der Arbeitswelt 4.0	137
	<i>Hans C. Werner und Ellen Gundrum</i>	
11	SRF auf dem Weg zu einem digitalen Medienhaus.....	147
	<i>Gabriela Brönimann</i>	

12 **Psychologie und künstliche Intelligenz (KI) – Parallelen, Chancen,
Herausforderungen und ein Blick in die nahe Zukunft** 161

Marc Schreiber und Peter A. Gloor

**Erratum zu: Psychologie und künstliche Intelligenz (KI) – Parallelen,
Chancen, Herausforderungen und ein Blick in die nahe Zukunft** E1

Serviceteil

Stichwortverzeichnis 183

Über die Autoren



Gabriela Brönimann

Studium der Kommunikations- und Medienwissenschaften an der Universität Fribourg.

Nach Abschluss des Studiums Journalistin/Redaktorin bei einer Lokalzeitung

Seit 1992 bei SRF in unterschiedlichen Funktionen: Journalistin, Redakteurin, Produzentin und Redaktionsleiterin bei Radio DRS. Berufsbegleitende Führungsausbildung am IAP Institut für Angewandte Psychologie und Management Summer School, Management Zentrum St. Gallen.

Wechsel in den Ausbildungsbereich als Leiterin Ausbildung Radio DRS. Weiterbildungen im Bereich Erwachsenenbildung u. a. SVEB 1. Master of Advanced Studies ZFH in Ausbildungsmanagement, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften/IAP.

Leiterin Führungsausbildung SRF Schweizer Radio und Fernsehen. Leiterin Ausbildung SRF, Stab Direktion. Weiterbildung „Organizational Learning in Action“, IMD Lausanne.



Stephanie Claus, BA

Kauffrau und Businessadministratorin, ist Stabstellenleiterin Administration am IAP Institut für Angewandte Psychologie und Geschäftsleitungsmitglied des Departements Angewandte Psychologie in Zürich.

Langjährige administrative Tätigkeiten und Assistenzfunktionen in verschiedenen Branchen. Erfahrung in der Einführung/Aufbau von administrativen Systemen/Software, Prozessen und Hilfsmittel, Organisationsentwicklung im administrativen Bereich sowie die Begleitung des administrativen Personals, Projektleitung.



Prof Dr. Daniela Eberhardt

Psychologin und Verwaltungswirtin. Interdisziplinäre Promotion in Psychologie und Management. Umfassende internationale Erfahrung in der Führungsentwicklung, der Einführung von Führungssystemen, dem Human Resources Management und Change Management. Von 2008–2015 Leiterin des IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich, seit 2015 Direktorin Human Resources Management Stadt Zürich.



Prof Dr. Peter A. Gloor

Peter Gloor forscht am Center for Collective Intelligence des MIT (Boston) über Happiness, Schwarmintelligenz und kollaborative Innovationsnetzwerke und ist Honorarprofessor an der Universität Köln sowie an der Jilin University, Changchun, China. Daneben hat er an der chinesischen Akademie der Wissenschaften in Beijing, der Universidad Cattolica Santiago, Chile, der Aalto Universität Helsinki, der FHNW Brugg, der Universität Tor Vergata Rom, und der Universität Bamberg unterrichtet. Er ist Gründer und Chief Creative Officer des Software-Unternehmens Galaxyadvisors, das seine Forschungsergebnisse in sozialer Netzwerkanalyse und Happiness kommerzialisiert. Vor 2002 war er in leitenden Positionen bei Deloitte Consulting, PricewaterhouseCoopers und der UBS tätig. Er promovierte in Informatik an der Universität Zürich und war Postdoc am MIT Laboratory for Computer Science.

Seine beiden neuesten Bücher „Swarm Leadership“ und „Sociometrics“ erschienen 2017 bei Emerald.

cci.mit.edu/pgloor



Ellen Gundrum

Ellen Gundrum studierte Betriebswirtschaftslehre; nach einem Trainee-Programm im Marketing-Vertrieb in einem internationalen Industrieunternehmen arbeitet sie über 15 Jahre als Beraterin, Beratungsgruppenleiterin und Strategische Planerin in Kommunikationsagenturen in Deutschland und der Schweiz; sie ist Trainerin für Präsentation, Auftritt und Moderation sowie Mediatorin SKWM; 2006/2007 begleitete sie als Leiterin Marketing und Kommunikation die Überführung der Marke IAP Institut für Angewandte Psychologie in die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften; seit 2009 ist sie Leiterin der Stabsstelle Strategische Marktbearbeitung; seit 2015 leitet sie ein strategisches Projekt, das sich mit dem digitalen Wandel in der Arbeitswelt, Weiterbildung und Beratung befasst und diesen Wandel am IAP fördert; seit 2008 ist sie als freie Kommunikationsberaterin tätig



Christoph Hoffmann

Dipl. Psych. FH, dipl. Ing. HTL, Studium der Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie in Zürich. Weiterbildung in Andragogik und interkultureller Kommunikation. Internationale Berufserfahrung in der Erwachsenenbildung (Japan) Führungserfahrung in div. Erwachsenenbildungsinstitutionen. Am IAP als Berater und Dozent im Zentrum für Leadership, Coaching und Change Management tätig. Studiengangleiter des CAS Leadership Basic und von diversen Weiterbildungskursen. Schwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Coaching von Führungskräften, Neuroleadership, Begleitung von Veränderungsprozessen, Teambuilding und Organisationsentwicklung.

**Volker Kiel, Dipl.-Päd.**

Studium der Diplompädagogik, Aus- und Weiterbildungen in Beratungsmethoden der Humanistischen Psychologie (BVPPT), Lösungsorientiertem Coaching (DBVC) und in systemischer Beratung (SG). Langjährige Erfahrung als Personal- und Organisationsentwickler bei der Bayer AG in Leverkusen, anschließend tätig als Senior Berater beim Malik Management Zentrum Sankt Gallen. Arbeitsschwerpunkte sind die Konzeption und Durchführung von Programmen zur Führungsentwicklung, Architektur und Begleitung von Veränderungsprozessen, Teamcoaching und Coaching von Führungskräften. Am IAP als Dozent und Berater tätig.

**Thomas Klink, Dr. phil., Dipl. Ing. (FH)**

Thomas Klink ist am IAP als Dozent und Berater tätig. Er studierte Product Engineering an der FH Furtwangen, Deutschland und arbeitete bei der Robert Bosch GmbH in Japan, USA und Karlsruhe, Deutschland in den Bereichen Fertigungsoptimierung und Produktmarketing. Anschließend studierte er Psychologie in Fribourg, Schweiz und arbeitete als Head of Competences Management und HR-Businesspartner bei der Swisscom AG. Thomas Klink promovierte im Bereich der Stressforschung in einem Kooperationsprojekt zwischen der Uni Fribourg und der Swisscom AG. Am IAP ist er als Dozent und Kursleiter im MAS-Leadership und Management und als Co-Studienleiter im MAS-Human Resources Management tätig. Weitere Arbeitsschwerpunkte sind die Konzeption und Begleitung von Veränderungsvorhaben und Führungsentwicklungsprogrammen, Einzelcoachings und Beratungen von Teams und Organisationen.

**Christoph Negri**

Prof. Dr. phil. I, Arbeits- & Organisationspsychologie und Fachpsychologie für Sportpsychologie SBAP.

Langjährige Erfahrung als Leiter in der Aus- und Weiterbildung in Schweizer Detailhandelsunternehmen. Leitet das IAP Institut für Angewandte Psychologie. Er arbeitet als Dozent, hält Beratungsmandate für verschiedene Profit- und Non-Profit-Organisationen inne und berät diverse Schweizer Spitzensportlerinnen und Spitzensportler. Seit 2015 führt er am IAP verstärkt neue Entwicklungen im Bereich Lernen und Lehren ein und treibt den digitalen Wandel im Institut und in der Weiterbildung und Dienstleistung voran.

Im Springer-Verlag ist von ihm bereits erschienen:

Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung (2010)

Psychologie des Unternehmertums (2018)

Führen in der Arbeitswelt 4.0 (2019)

Angewandte Psychologie – Beiträge zu einer menschenwürdigen Gesellschaft (2019), Hrsg. Zusammen mit D. Süß



Ladina Schmidt Boner

Ladina Schmidt Boner ist Dozentin und Beraterin am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Die diplomierte Psychologin FH mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie ist selber in einem Familienunternehmen aufgewachsen und zusammen mit ihrer Mutter und den zwei Brüdern Teilhaberin desselben.

Am IAP begleitet sie Einzelpersonen und Gruppen in ihrer Berufs-, Studien- und Laufbahnplanung, leitet Weiterbildungskurse zum Thema „Standortbestimmung und Laufbahnentwicklung“ und berät Unternehmen zum Thema Nachfolgeplanung.



Prof. Dr. Marc Schreiber

Marc Schreiber ist Professor für Laufbahn- und Personalpsychologie am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Er arbeitet als Berufs-, Studien- und Laufbahnberater, Dozent und Forscher und berät sowohl Privatpersonen als auch Unternehmen. Zudem leitet er den MAS ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung am IAP.

Geboren 1975 und aufgewachsen in St. Gallen. Studium der Psychologie, Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaft an der Universität Zürich. Promotion 2005 zum Thema Entscheidungen bei der Ausbildungs- und Berufswahl. 2002 bis 2006 Wissenschaftlicher Assistent im Fachgebiet Laufbahn- und Personalpsychologie sowie Diagnostik an der Universität Zürich. 2006 bis 2008 Market Research Analyst in der Telekommunikationsbranche. Parallel dazu Weiterbildung zum Erlangen des Fachtitels Fachpsychologe für Laufbahn- und Personalpsychologie FSP an den Universitäten Zürich, Bern und Fribourg. Seit 2009 Berater und Dozent am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. 2012 bis 2019 Leiter Zentrum Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Forschungsinteressen: Laufbahn- und Beratungspsychologie, Diagnostik, Persönlichkeit



Roberto Siano, lic. phil.

Psychologe und Betriebswirtschaftler. Langjährige Arbeit in einem Beratungsunternehmen im HR Umfeld. Entwicklung und Umsetzung von Einzelassessments, Development und Assessment Centern auf unterschiedlichen Führungsstufen. Beratung von Führungsteams in der Strategie- und Führungskräfteentwicklung. Verhandlungstrainer und erfahrener Workshopleiter. Mitwirkung beim Aufbau eines Produktionsbetriebs für Luxusgüter für den arabischen Raum und Gründer eines Start-Ups im Bereich Spielentwicklung und Gamification. Spielpsychologe: Entwicklung von Spielen und gamifizierten Ansätzen für Learning, Development und Motivation. Entwicklung eines Development Game Centers und Nutzung von Spielmechanismen in der Gestaltung von Workshops und Seminaren. Am IAP als Dozent in den Bereichen Management Diagnostik und Spielpsychologie tätig.

**Gisela Ullmann-Jungfer**

wurde in Halberstadt geboren und durch die Stadt Berlin geprägt. Studium der Sozialarbeit in Berlin und Supervision an der Gesamthochschule Kassel. 1984–2007 freiberufliche Tätigkeit als gruppendynamische Trainerin, Beraterin und Coach im Profit und Non-Profitbereich. Seit 2001 am IAP Institut für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Zürich als Dozentin, Beraterin und Trainerin in den Bereichen Teamentwicklung, Kriseninterventionen und Veränderungsprozessen engagiert.

**Hans C. Werner**

studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte an der Universität Zürich. Bevor er 1999 zur Swiss Re wechselte, war Hans C. Werner als Rektor der Kantonsschule Büelrain in Winterthur tätig. Nach verschiedenen Funktionen innerhalb des Unternehmens war er von 2003 bis 2007 Head Global Human Resources bei Swiss Re. 2007 wechselte er zu Schindler, wo er bis Ende 2009 Head HR Schindler Aufzüge AG und danach HR Vice President, Europe North and East bei Schindler Management AG war. Seit September 2011 ist Hans C. Werner Chief Personnel Officer (CPO) und Mitglied der Swisscom Konzernleitung.

Er ist Vorstandsmitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, Präsident des Institutsrats des international institute of management in technology (iimt) der Universität Fribourg sowie Verwaltungsratsmitglied des Kantonsspital Aarau.



Best off der Angewandten Psychologie für die Praxis

Christoph Negri und Daniela Eberhardt

Literatur – 6

1

Zusammenfassung

Wie kann gute Praxis in den unterschiedlichsten Feldern des beruflichen Engagements, in verschiedenen Branchen, Berufsfeldern und mit unterschiedlichen Persönlichkeiten gestaltet, geführt und gelebt werden? Auf diese komplexe Frage gibt es keine einfache Antwort aber gute Ansätze zur Reflexion der persönlichen Stärken und des eigenen Handlungsspielraums, zur fundierten fachlichen Praxisgestaltung und zur Klärung von Rahmenbedingungen und Rollenerwartungen, damit Professionalität und ein authentisches Handeln gelingt.

Die Arbeitswelt ist im Umbruch und zeigt verschiedene Facetten der Veränderung für die Menschen, die damit konfrontiert werden (vgl. Negri 2019). In der Kommunikation und Abstimmung arbeiten wir mit Kolleginnen und Kollegen zusammen, die wir traditionell in Meetings und am Arbeitsplatz treffen. Im neuen normalen Alltag kommunizieren wir asynchron zu unterschiedlichen Zeiten, über verschiedene Kanäle, Standorte etc zusammen. Wir finden uns in mobil-flexiblen Arbeitswelten wieder und in Coworking-Spaces und sind gleichzeitig ganz traditionell in bisherigen Abläufen, Strukturen und Hierarchien eingebettet. Führung bedeutet schon lange nicht mehr über den Zugang zu Informationen Macht auszuüben und zu steuern, diese sind überall und in rauen Mengen vorhanden (vgl. Eberhardt und Majkovic 2016). Vielmehr braucht es Orientierung und Fokussierung in den scheinbar unzähligen Möglichkeiten der modernen Arbeitswelt. Überhaupt scheinen sich die Symbole der Macht von Firmenparkplätzen wegverlagert zu haben zur Anzahl an Follower in den digitalen Medien, Anzahl Likes und einer schillernden interessanten digitalen Persönlichkeit. Wir sind nicht mehr „Chefin“ oder „Mitarbeiter“ und müssen uns in dieser einen Rolle gut zurechtfinden und positionieren. Wir sind mal Chef, mal Projektleiterin, mal Mitarbeiter usw, unsere Rollen wechseln im Kontext und wir müssen diese flexibel adaptieren. Und wir haben es im Beruf wie auch im Privatleben mit verschiedenen

sehr individuellen Persönlichkeiten, kulturellen Hintergründen und Vorstellungen, verschiedenen Lebensentwürfen bezüglich Berufsorientierung oder Vereinbarkeit von Lebensbereichen, verschiedener Altersgruppen, Geschlecht und sexuelle Orientierung, Berufsethos und interdisziplinärer Perspektive etc zu tun (vgl. Eberhardt 2016).

Wie können wir einer solchen Phase der Umbrüche uns navigieren, in der traditionelle Berufe, Hierarchien und Arbeitsweisen genauso real sind wie neue mobil-flexible Arbeitsweisen, die Zusammenarbeit mit Robotern, artificial intelligence und das Arbeiten in Netzwerken anstelle von festen Strukturen? Wie können wir unseren Weg finden und erfolgreich gehen?

In der Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt werden Perspektiven für eine persönliche Entwicklung durch die eigene berufliche Realität, die gestellten Ansprüche und Anforderungen und im Rahmen der eigenen persönlichen Ressourcen und Möglichkeiten eröffnet. Wissenschaftlich fundierte Modelle, Best-Practices oder Ansatzweisen bieten den Rahmen und die Perspektive für ein fundiertes Vorgehen, d. h. wir bauen mit einem solchen Vorgehen auf den erprobten und reflektierten Vorerfahrungen von vielen anderen auf und müssen nicht erst selber herausfinden, wo sich Fallstricke oder Chancen „verstecken“. Solche Vorgehensweisen wurden dokumentiert, reflektiert, die Wirkungen des Vorgehens vielfach ökonomisch wie sozial überprüft und in Handlungsempfehlungen überführt. Diese Aussagen, Modellvorstellungen, Checklisten oder erprobten Praxisbeispiele können als Ausgangspunkt für die Gestaltung der eigenen Praxis gewählt werden und bedürfen aber der Transformation und Reflexion für die eigene Situation. Sie sind eben keine „Kochbücher“, auch wenn der Wunsch in der Praxis enorm ist, dass solche Hilfsmittel im Download verfügbar und direkt und einfach ohne weiteres zutun anwendbar sind.

In der Angewandte Psychologie geht es auch darum, diese erprobten Vorgehensweisen im systemischen Kontext zu betrachten, eine

wichtige Perspektive nimmt dabei die eigene berufliche Rolle und die Rollenvorstellungen wie andere aus dem Unternehmen, dem Netzwerk und der Branche wie auch Landeskultur ein. Genauso wie die Vorgehensweisen zu studieren und für den eigenen Kontext zu übertragen ist auch die Auseinandersetzung mit den Rollenzuschreibungen und Erwartungen wie auch die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, dem eigenen Potenzial, den eigenen Erwartungen und unsere Ressourcen für uns selber wichtig und ein „gutes Stück Arbeit“ (vgl. Handbücher für Angewandte Psychologie für Führungskräfte (Lippmann et al. 2018), Personalentwicklung (Negri 2010) und HRM (Werkmann und Rietiker 2010)). Für diese Bewältigung helfen Impulse aus guten Fachtexten oder Impuls-Referaten, in der Auseinandersetzung mit Anderen zum Beispiel in Weiterbildungen, im Sparring mit einem Coach, Laufbahnberater oder einer Therapeutin, je nach persönlicher Fragestellung.

Mit dem IAP Impuls Anlass wurde vor zehn Jahren eine Veranstaltung ins Leben gerufen, die in der ganzen Breite der Angewandten Psychologie – Jahr für Jahr mit einem anderen Schwerpunktthema – Anstöße für gute Praxis, reflektiertes Handeln, neue Perspektiven, Transfermöglichkeiten mit der Möglichkeit zur Vernetzung mit anderen Fach- und Führungspersonen bietet. Die Veranstaltung richtet sich an Fach- und Führungskräfte aus allen Branchen und Organisationen, die mit dem IAP verbunden sind oder sich für das IAP interessieren. Alle Veranstaltungen waren bisher mit jeweils über 400 Teilnehmenden ausgebucht. Jedes Jahr greift das IAP ein aktuelles, profilierendes Thema aus der Vielfalt seiner Themen auf. Ein prominenter Keynotespeaker teilt seine Haltungen und Praxiserfahrungen mit den Gästen, im Anschluss diskutieren Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis das Thema aus verschiedenen Perspektiven auf dem Podium.

Immer ging es um die Frage der reflektierten Praxisgestaltung, immer in der Kombination von Angewandter Psychologie, Fachthema, Rollenverständnis und Persönlichkeit.

Die Keynote-Speaker, Podiumsteilnehmer und weitere Fachpersonen haben flankierend zur Veranstaltung ihr praktische Vorgehen aufgezeigt, reflektiert und in einschlägigen Fallstudienbänden transparent gemacht. Bei der IAP Impuls Veranstaltung ging es immer auch darum ein aktuell relevantes Thema aufzunehmen und aus angewandter psychologischer und interdisziplinärer Perspektive zu bearbeiten.

■ IAP Impuls Themen

2011: Like it, lead it, change it – Führung im Veränderungsprozess.

2012: Together is better? Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln.

2013: Culture matters – Unternehmenskultur aktiv gestalten.

2014: Warum uns Arbeit (un-)glücklich macht?

2015: (Wie) lässt sich Vielfalt führen?

2016: Ehrlich währt am längsten? Was Integrität in Organisationen fördert, was sie gefährdet.

2017: Unternehmertum leben und beleben – Wie gelingt die Übergabe an die nächste Generation?

2018: Führen in der Arbeitswelt 4.0.

2019: Im digitalen Dilemma – die Vermessung von Mitarbeitenden in der Arbeitswelt

2020: Echtheit in der Arbeitswelt 4.0

■ Best Off Impulse

Die vorliegende Fallstudiensammlung ist eine Best Off Sammlung verschiedener aktuellen IAP Impuls Themen der letzten zehn Jahre. Exklusiv für diese themenübergreifende Sammlung wurden Beiträge aus allen Themenfeldern aktualisiert, neu bearbeitet und durch neue Beiträge ergänzt. Es bietet die Gelegenheit sich mit einer umfassenden Auswahl von Vorgehensweisen im Bereich der Angewandten Psychologie in der Arbeitswelt auseinanderzusetzen. Es werden konkrete Vorgehensweisen und Fallstudien beschrieben, reflektiert, bewertet und für den thematischen Transfer in andere Settings aufbereitet und nutzbar gemacht. Allen Vorgehensweisen sind durch die Philosophie und Arbeitsweise des IAP geprägt: Es geht immer um die Verbindung von psychologischer Praxis

und Innovation. Die Gestaltung der Praxis ist aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse und theoretischer Grundlagen erfolgt. Die Umsetzung wurde reflektiert und ist geprägt von den individuellen Akteuren und deren persönlicher Vorgehensweise. Dies führt dazu, dass die Leserin und der Leser vielfältige Impulse erhält und einerseits ermutigt wird sich auf theoretisch und wissenschaftlich fundiertes „Best Practice Vorgehen“ einzulassen und andererseits auch entspannter in die Praxisgestaltung einsteigt, weil es nie nur den einen richtigen Weg gibt. Führung und Zusammenarbeit hat immer auch mit Kommunikation und Reflexion zu tun und ermöglicht während der täglichen Zusammenarbeit auch Korrekturen und Anpassungen im Weg, solange die Grundhaltung konstruktiv, der Dialog proaktiv und die Vorgehensweise fundiert und reflektiert gewählt wird.

Das Buch mit seinen zwölf Kapiteln zeichnet sich durch seine Themenvielfalt und das vorliegende grosse Interesse an diesen Fallstudien aus.

Im ► Kap. 2 zeigt Thomas Klink aus der Perspektive eines HR-Businesspartners am Beispiel einer Division der Swisscom Schweiz AG auf, wie der Balance-Akt von Regel- und Zukunftsgeschäft vollzogen wird. Aufbauend auf strategische Entscheidungen wurde der Change-Prozess in einem breit abgestützten Projektteam bearbeitet. Die Tiefe der einzelnen Veränderungen wurde analysiert und für die Umsetzung eine Change-Architektur erarbeitet, die den Dialog mit den Mitarbeitern unterstützte und für die psychologischen Aspekte in Veränderungsprozessen sensibilisierte. Die Arbeit mit der Deep-Dive-Methode ist integraler Bestandteil der dargestellten Fallstudie.

Im ► Kap. 3 zeigt Volker Kiel am Beispiel der Einführung neuer Arbeitsstrukturen im Produktionsbereich der Bayer AG Ansätze der systemischen Beratung auf und beleuchtet die Rolle des Beraters als Initiator und Ermöglicher von Veränderung in klaren vorgegebenen Strukturen, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen. Organisationsentwicklung als syste-

mische Intervention zu verstehen, die Sinn stiftet und soziale Systeme in ihrer Selbstorganisation fördert, ist beeindruckend, wenn die Auseinandersetzung und Konstruktion der Wirklichkeit 160 Betriebe und 15.000 Mitarbeitende umfasst. Entwicklung ist „wundervoll“, wenn ein Berater Jahre später den Meister in seinem Betrieb besucht und die gewünschten Veränderungen gelebt werden.

Im ► Kap. 4 beschreibt Gisela Ullmann-Jungfer Teamcoaching als Beitrag zur Teamentwicklung bei einer Sicherheitsabteilung der Polizei Zug. Das Teamcoaching setzt auf zwei Ebenen an, einem Gruppencoaching für die Steuergruppe eines umfassenden Veränderungsprojektes und bei der Leitung von Workshops zur Teamentwicklung. Das Vorgehen mit der Steuergruppe und den Abteilungsleitern wird beschrieben, die Leser können am Beispiel die Arbeit mit Teams mit den vier Zimmern der Veränderung erleben und die Rollen der Beratungsperson reflektieren.

Im ► Kap. 5 zeigt Christoph Negri am Fallbeispiel Vorgehensweisen und Möglichkeiten des Teamcoachings im Leistungssport auf. Das Juniorinnen-Curling-Team des renommierten Zürcher Sportclubs „Grasshoppers“ GC arbeitet auf seinem Weg auf das Medaillen-Podest an der Zusammenarbeit im Team. Das Beratungsdesign, die Systematik der Teamberatung und die Chronologie der Interventionen werden dargelegt und reflektiert. Das Ziel der Teamberatung wird differenziert reflektiert und setzt nicht (nur) am sportlich erzielten Endergebnis an. Das Ziel wurde leider am Schluss nicht erreicht. Trotzdem haben alle Beteiligten im Frühling 2010 ein positives Fazit gezogen und betont, dass sie v. a. auch persönlich sehr stark profitieren konnten. Knapp 10 Jahre später bleibt die Einschätzung im Grundsatz positiv. An Hand der fünf Stufen zum Weg eines High-Performance-Teams wurde der Prozess nochmals reflektiert und kritisch beleuchtet. Die Leser/innen können nun ihre eigenen Erfahrungen daran überprüfen und einschätzen.