Vorwort

Der Personal- und Organisationsentwicklung kommt eine zunehmend wichtiger werdende Rolle in Unternehmen zu. Dies geht zum einen auf die enorme Volatilität der Märkte zurück: Die fortschreitende Globalisierung, die sinkende Halbwertszeit des Wissens, wachsende Kundenansprüche, zunehmender Konkurrenzdruck, der rasante technische Fortschritt etc., all dies erfordert eine permanente Anpassung von Arbeits- und Organisationsstrukturen. Mit diesen strukturellen Veränderungen gehen zugleich auch Veränderungserfordernisse der entsprechenden Handlungskompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften einher.

Neben diesem permanenten Wandel in Organisationen erweist sich die demografische Entwicklung in Deutschland als weitere Herausforderung. Auf der Basis der Bevölkerungsvorausberechnung des statistischen Bundesamtes lässt sich für zahlreiche Branchen unschwer ein Fachkräftemangel prognostizieren, der sich bereits jetzt schon abzeichnet und in den nächsten Jahren zu massiven personellen Engpässen führen kann. Zudem nimmt das Durchschnittsalter der Belegschaften zu. Mit diesen Trends sind zahlreiche Schwierigkeiten verbunden: In den kommenden Jahren gehen geburtenstarke Jahrgänge in Rente. Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter dieser Kohorten gleichzeitig ihr implizites und explizites Wissen aus den Unternehmen mit abziehen. Zugleich wird es zunehmend schwieriger, diese frei werdenden Stellen neu zu besetzen, denn die Berufseinsteigerkohorten nehmen zahlenmäßig stark ab – es kommt zum War for Talents. Die bestehende Arbeitslast verteilt sich daher auch auf weniger Mitarbeiter, was zur Folge hat, dass die Arbeitsdichte weiter zunimmt. Überdies führt das wachsende Durchschnittsalter der Belegschaften zu einer Zunahme der krankheitsbedingten Fehltage.

Welche Antworten gibt es auf diese zentralen Problemlagen deutscher Unternehmen? Mitarbeiter müssen offenkundig möglichst lange gesund bleiben, sie müssen motiviert sein, sie sollten mit ihren Arbeitsinhalten und ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sein und Möglichkeiten der ständigen Weiterqualifizierung haben, um neue Herausforderungen bewältigen zu können. Unternehmen bleiben somit nur attraktiv für Neubewerber und etablierte Mitarbeiter, wenn nützliche Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen angeboten werden, mithin etwas für die Gesundheit, Motivation, Zufriedenheit und Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter unternommen wird. Maßnahmen mit dieser Zielset-

zung können krankheitsbedingte Fehltage reduzieren, Leistungsminderung im Alter aufhalten, Absentismus aufgrund von Unlust und Überlastung vermeiden und Fluktuation abwenden.

Zahlreiche Organisationen haben sich mit den beschriebenen Problemkreisen bislang in zu geringem Umfang auseinandergesetzt. Andere Organisationen implementieren alibiartige- oder isolierte Einzelmaßnahmen, deren Erfolg fraglich ist und deren Nachhaltigkeit bezweifelt werden muss – möglicherweise aus Unkenntnis, möglicherweise aus Kostengründen, möglicherweise auch aufgrund fehlender wissenschaftlicher Angebote und Rezepte. Schon aufgrund dieser Versäumnisse und Defizite, aber auch um im War for Talents neue Attraktoren generieren zu können, sind neue Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung von besonderem Interesse.

Dieses Buch trägt den Titel »Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung«. Der Titel entstammt einer gleichnamigen Tagung, die von der Abteilung Wirtschaftspsychologie der Universität Koblenz-Landau im September 2013 veranstaltet wurde. Vertreter aus Wissenschaft und Praxis tauschten auf dieser Tagung ihre Problemlagen und Lösungsansätze aus. Auf besondere Resonanz stießen dabei die Themenfelder Führung, Gesundheit, Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit, Verhandlungskompetenz, Service und Diversity. Zu den genannten Themenfeldern wurden innovative Konzepte von ausgewiesenen Experten vorgestellt, deren Kurzvitae sich am Ende dieses Buches finden.

Aufgrund des regen Interesses an den vorgestellten Konzepten wurde von den Teilnehmern der Tagung die Abfassung eines einschlägigen Tagungsbandes gewünscht. Im vorliegenden Tagungsband werden somit die vorgestellten Konzepte dokumentiert und nachlesbar.

Das Themenspektrum dieses Bandes reicht von Führung zur Selbstführung mit dem Ziel der adäquaten Mitarbeiterführung über Möglichkeiten zur Reduktion dysfunktionaler Kognitionen am Arbeitsplatz zum Zweck der Selbstmotivierung und Leistungssteigerung, Einflüsse des Führungsverhaltens auf die Gesundheit von Mitarbeitern, Selbstmanagementkompetenzen und deren Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit u. a., Entwicklungsmöglichkeiten der Verhandlungskompetenzen, die Erkennbarkeit des roten Fadens in der Serviceorientierung bis hin zur adäquaten Gestaltung von Diversity Trainings im Rahmen des Diversity Managements.

Wie ersichtlich, stehen alle Themen dieses Tagungsbandes in unmittelbarem oder mittelbarem Bezug zur Thematik der Reihe »Führungspsychologie«, in der dieser Band erscheint.

Wir wünschen unseren Lesern viel Freude beim Lesen dieses Bandes und hoffen, ein reichhaltiges und nützliches Arsenal an innovativen Methoden der Personal- und Organisationsentwicklung anbieten zu können.

Martin Sauerland und Ottmar Braun

Landau im Januar 2014

Begrüßung der Tagungsteilnehmer

»Grau ist alle Theorie« – das stellt kein Geringerer als Mephisto fest, im Dialog mit Faust, der desillusioniert vom jahrelangen Studium der Juristerei und Medizin, der Philosophie und sogar der Theologie ist. Dass Goethes Dramenfigur an der Theologie zweifelt, ja sogar verzweifelt, ist für mich als Vertreter eben dieser Fachdisziplin natürlich peinlich. Nachvollziehbar aber ist auch für mich als Hochschulprofessor seine Klage über die Unzulänglichkeit der Theorie – sofern sie reine Theorie bleibt, die selbstbezogen-monadenartig um sich kreist, keine Verbindung mehr zur Wirklichkeit und zum praktischen Leben hat. Insofern ist es mir eine Freude, Sie heute hier im idyllischen Leinsweiler zu einer Tagung begrüßen zu dürfen, die sich die Verbindung von Theorie und Praxis, von wissenschaftlicher Grundlagenforschung und deren unmittelbarem Transfer in den Arbeitsalltag in mehrfacher Hinsicht auf die Fahnen geschrieben hat. »Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung« – unter diesem Motto werden Ihnen, sehr geehrte Damen und Herren, in den kommenden zwei Tagen neue und zukunftsweisende Konzepte rund um den Themenkomplex Mitarbeiterführung vorgestellt. Initiiert und organisiert vom Arbeitsbereich Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens der Universität Koblenz-Landau, haben die geschätzten Kollegen Braun und Sauerland ein Tagungsprogramm zusammengestellt, das sich aus ganz verschiedenen Perspektiven zentralen Fragen und Problemen der Personalentwicklung widmet.

Sie sind damit am Puls der Zeit – denn der Wandel der Arbeitswelt ist in aller Munde. Man muss weder Psychologe noch Personalentwickler noch Consultant sein um zu wissen, dass die Transformationen, denen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer seit einigen Jahren verstärkt und in immer rasanterem Tempo ausgesetzt sehen, bedacht, begleitet und durchaus auch kritisch hinterfragt werden wollen. Steigender Termindruck, zunehmend komplexe Arbeitsabläufe und der mit der Entwicklung moderner Kommunikationstechnologie einhergehende Segen und Fluch permanenter Erreichbarkeit sind Faktoren, die Arbeitnehmer fordern – und nicht selten überfordern. Mag Burn-out ein modisches Stichwort sein, das vielleicht nicht einmal ein reales Krankheitsbild bezeichnet – lieber Herr Professor Braun, lieber Herr Dr. Sauerland, das können Sie mit geballter Fachkompetenz besser beurteilen – es ist allgegenwärtig: Im Januar 2011 warnte der Spiegel mit seiner Titelstory »Ausgebrannt – Das überforderte Ich« vor dem Burn-out, nur um einige Monate später – wiederum in der Titelgeschichte »Neustart« – »Wege

aus der Burn-out-Falle« aufzuzeigen. Der diesjährige »Gesundheitsreport« der Techniker Krankenkasse hält fest, dass »der Anteil psychisch bedingter Krankschreibungen überproportional« zugenommen habe und »psychisch bedingte Fehlzeiten […] mittlerweile über 17 Prozent aller Fehlzeiten« ausmachten. Eine beunruhigende Entwicklung, aus menschlicher wie wirtschaftlicher Sicht gleichermaßen: Auf annähernd 30 Milliarden Euro, so hält die Hans Böckler Stiftung fest, beliefen sich die volkswirtschaftlichen Kosten arbeitsbedingter psychischer Belastungen – entsprechend wird das Thema zunehmend auch auf politischer Ebene unter Aspekten des Arbeitsschutzes diskutiert.

Das ist begrüßenswert – doch wir, meine sehr geehrten Damen und Herren, sind keine Politiker, sondern Wissenschaftler einerseits, engagierte Praktiker aus dem Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung andererseits. Als solche werden Sie, sehr geehrte Referenten, fachkundig und kompetent über Ideen und Maßnahmen sprechen, die das Miteinander am Arbeitsplatz und das Klima zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu verbessern suchen. Das Spektrum der Vorträge scheint mir überaus vielversprechend: von der »Führung zur Selbstführung mit dem Ziel der adäquaten Mitarbeiterführung« über »die Entwicklung von Verhandlungskompetenzen« bis hin zu »Anlässen, Durchführung und Folgeprozessen von Mitarbeiterbefragungen« werden Ihnen, sehr geehrte Teilnehmer, innovative Konzepte vorgestellt, die unmittelbar zur praktischen Anwendung und Umsetzung in Ihren Betrieben intendiert sind. Und hier haben wir sie, die im Faust angemahnte Verbindung wissenschaftlicher Theorie und Praxis – möchten wir Ihnen, sehr geehrte Teilnehmer, mit dieser Tagung auch vermitteln, dass die Wissenschaft gerade nicht im berühmten Elfenbeinturm abgehoben um sich selbst kreist, sondern dass sie ganz im Gegenteil mitten im Leben steht und aktuelle Entwicklungen des Arbeitslebens begleitet. Daher freut es mich ganz besonders, dass sich der Teilnehmerkreis aus Vertretern mittelständischer Unternehmen hier vor Ort, aus Landau und der Region zusammensetzt und damit teils schon länger bestehende und bewährte Kooperationen zwischen der Universität und der Wirtschaft ausbaut und vertieft. Kooperationen schaffen ja im Idealfall einen Mehrwert für alle Beteiligten – intelligent angegangen und konsequent durchgeführt, nutzen sie den Wissenschaftlern ebenso wie den unternehmerisch Tätigen. Im Fall des für die Tagung verantwortlich zeichnenden Arbeitsbereichs Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens bedeutet Kooperation, dass schon Studierende und Nach-

wuchswissenschaftler – zum Beispiel über die Themenstellung von Abschlussarbeiten und Promotionen – zu intensiver Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur angeregt werden. Für die unternehmerische Seite wiederum bedeutet die enge Zusammenarbeit mit einer dynamischen Forschungsstelle wie der unseren, dass neue Methoden der Belastungsmessung oder des Gesundheitsmanagements in Ihren Betrieben vorgestellt und realisiert werden. So wurde bereits das 360-Grad-Feedback, eine neuartige ganzheitlich-demokratische Methode der wechselseitigen Beurteilung von Führungskräften und Mitarbeitern erfolgreich in regionalen Betrieben angewendet, und mit der AOK gibt es eine fruchtbare Zusammenarbeit zum Thema Gesundheitsmanagement in Bezug auf psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Sie als Führungskräfte zeigen damit nicht nur, dass Ihnen das Wohl Ihrer Mitarbeiter am Herzen liegt, sondern dass Sie dafür auch neue, vielleicht ungewohnte Wege beschreiten. Sie sind offen für Neues – und dies gilt, so hoffe ich, so hoffen Professor Braun und Dr. Sauerland, auch für diejenigen Führungskräfte, Personalentwickler und Unternehmensberater, die über die heutige Tagung erstmals mit dem Arbeitsbereich Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens der Universität Koblenz-Landau in Kontakt kommen. Ich wünsche Ihnen allen zwei interessante und informative Tage, an denen Sie viele Gelegenheiten haben werden, das Gehörte im Gespräch zu vertiefen. Insbesondere wünsche ich Ihnen, dass Sie die Tagungsinhalte aus diesem schönen Hotel mitnehmen und die ein oder andere Anregung in Ihre Arbeitswirklichkeit zu integrieren vermögen – und dass so der Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen universitärer Forschung und unternehmerischem Handeln ein enger und kontinuierlicher sein möge.

Professor Dr. Roman Heiligenthal,
Präsident der Universität Koblenz-Landau,
am 12. September 2013