

**HAT DAS  
ZUKUNFT**  
oder kann das  
~~weg?~~

**30**

**Beiträge zur  
Arbeitswelt  
von morgen**



Die Zukunft  
soll man nicht  
voraussehen  
wollen, sondern  
möglich machen.



# Liebe Leserin. Lieber Leser.

Dem französischen Kulturautor Antoine de Saint-Exupéry wird das Zitat zugeschrieben: „**Die Zukunft soll man nicht voraussehen wollen, sondern möglich machen.**“ Das klingt einfacher gesagt als getan. Denn braucht es nicht eine gewisse Grundidee davon, was sein wird, um es möglich zu machen? Was gibt uns heute Gewissheit, dass das, was wir planen, auch für die Zukunft taugt? Und müssen wir nicht ein wenig die Zukunft lesen, indem wir in ihrer Vergangenheit blättern? Viele Fragen, die uns und unsere Kunden immer wieder in unseren Beratungsmandaten beschäftigen.

Wir haben dazu eine klare Haltung: Zukunft braucht Substanz. Weder Spekulation noch Mode oder Zeitgeist, sondern Evidenz. Empirische Evidenz. Das ist der Grund, warum wir seit der Gründung von HRpepper im Jahr 2012 zu Fragen der Arbeitswelt regelmäßig publizieren. In unseren monatlichen **BELIEVE IT OR NOT (BION)**-Beiträgen gehen wir den typischen Überzeugungen und Wertsätzen des (Personal-) Managements auf den Grund. Uns interessiert: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge mit einer empirischen Evidenz belegbar? An die Stelle spekulativer Argumentationen und Annahmen wollen wir wissenschaftliche Fakten treten lassen. Insbesondere beziehen wir uns dabei auf Metaanalysen, die viele relevante Studien zu einem Thema zusammenfassen.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung fand diesen Ansatz so interessant, dass sie seit August 2014 in der Zeitschrift Personalführung unsere monatliche Kolumne „Evidenz to go“ abdruckt. Neben der fachlich-wissenschaftlichen Perspektive berichten wir in unseren **BLOG**-Beiträgen aus unserer Beratungspraxis. Diese Artikel kommen mal informierend, erklärend, mal aufmunternd oder irritierend daher. Sie kommen aber immer von Herzen und verstehen sich als ein leidenschaftlicher Debattenbeitrag.

In dem vorliegenden Band haben wir die populärsten, sprich die am meisten geklickten und hoffentlich gelesenen Beiträge der über 200 Artikel der vergangenen Jahre zusammengefasst. Da, wo es uns nötig erschien, wurden sie aktualisiert. Die 30 Texte haben wir in sechs Themenblöcke strukturiert. Sie reichen vom attraktiven Arbeitsplatz, erfolgreicher Veränderung, gelungener Zusammenarbeit über die moderne Führung bis zum neuen Arbeiten und schöner Personalarbeit. Nach jedem Beitrag fragen wir Sie: Hat das Zukunft oder kann das weg?

**Eine konstruktiv-kritische, inhaltsreiche und unterhaltsame Lektüre wünscht**

*Herl. Herfort*





### **#Attraktiver Arbeitsplatz**

„Ingenieur (m/w/d) gesucht!“ – Warum Frauen sich (nicht) bewerben 9  
Mit dem richtigen Employer Branding zu einer digitalen Kultur 11  
Teilzeitarbeit macht (un)glücklicher 15  
Fluktuation ist (n)immer ein Problem 18  
Warum gutes Onboarding (nicht) allein Sache des Unternehmens ist 20

### **#Erfolgreiche Veränderung**

70 Prozent aller Change-Vorhaben scheitern (n)immer 25  
Bewegen Sie (nicht) das Organigramm: Fünf Experimente innerhalb der bestehenden Struktur 27  
Menschen sind zur Verhaltensänderung (un)fähig 29  
Persönlichkeitstypen sind (nicht) in Stein gemeißelt 30  
Vom Zweifel – Wie es sich anfühlt loszulassen 32

### **#Gelungene Zusammenarbeit**

Vertrauen in virtuellen Teams ist (nicht) möglich 35  
Worauf es ankommt, ist Netzwerkkompetenz 37  
Zeitdruck (über)fordert uns 40  
„You don't have to see the whole staircase. Just take the first step.“ 44  
Lieber (nicht) den Mund aufmachen? Warum Mitarbeitende ihre Ideen zurückhalten 46

### **#Moderne Führung**

Warum die Führung virtueller Teams (k)ein neues Rollenverständnis erfordert 49  
Narzissen sind (nicht) die besseren Führungskräfte 51  
Old but gold – Transformationale Führung ist (nicht mehr) das effektivste Führungskonzept 53  
Geteilte Führung ist (un)gut fürs Teamergebnis 56  
„Digital Leadership“ – eine Frage des Mindsets 59

### **#Neues Arbeiten**

Beruflicher Erfolg lässt sich (nicht) nur mit dem IQ erklären 65  
Learning Experience Design (LXD) – nachhaltiges Lernen durch die Gestaltung von Lernerlebnissen 67  
Der lange Weg aus dem Homeoffice: Warum es ein neues (Ehe-)Versprechen braucht 70  
„New Work“ – (nicht) alles ist neu!? 72  
Agile Methoden machen Projekte (nicht) erfolgreicher 76

### **#Schöne Personalarbeit**

Verschiedene HR-Maßnahmen wirken (irgendwie) 79  
Was ist das, „Agile HR“? 81  
Die Diagnostik ist des Innovators Tod!? 84  
HR, was machst Du eigentlich so? 87  
Für gute Personalarbeit braucht es HR Business Designer 88

# Lieber (nicht) den Mund aufmachen? Warum Mitarbeitende ihre Ideen zurückhalten

Teams erzielen besonders gute Leistungen, wenn alle Mitglieder ihre **Ideen, Perspektiven oder Bedenken** einbringen. Häufig behalten Menschen jedoch relevante Informationen und Beobachtungen für sich. Wovon hängt es ab, ob Mitarbeitende Probleme oder Vorschläge kommunizieren, und welche Konsequenzen hat das für sie?



Im Kontext von „New Work“ werden Menschen dazu ermutigt, ihre Fehler bei Fuck Up Nights zu feiern, sich über Hierarchiegrenzen hinweg im Sinne von **Radical Honesty** ehrlich die Meinung zu sagen und unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Nutzern und Nutzerinnen ständig den Status quo zu hinterfragen sowie zu optimieren. Dennoch gibt es unzählige Beispiele von Krisen und Katastrophen, die dadurch ausgelöst wurden, dass Mitarbeitende erst viel zu spät (oder gar nicht) auf Fehler, Probleme oder die Beobachtung von illegalen oder unethischen Aktivitäten aufmerksam gemacht haben. Wann entscheiden Menschen sich dafür, ihre Ideen oder Bedenken einzubringen, und wann halten sie diese bewusst zurück?

## Employee voice behavior beugt Krisen vor

Mit dieser Frage beschäftigt sich die Forschung zu **employee voice behavior**. Damit ist die Kommunikation von Vorschlägen oder Kritik an Personen, die Verbesserungen der Situation herbeiführen könnten, gemeint (Morrison, 2014). Die Intention hinter der Kommunikation ist konstruktiv mit dem Ziel, den Status quo zu ändern. Employee voice behavior wirkt sich positiv auf Prozesse und Effektivität in Organisationen und Teams aus und beugt Krisen vor. Menschen, die aktiv ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen, werden als innovativer wahrgenommen und machen schneller Karrierefortschritte. Dennoch kommt es häufig vor, dass Mitarbeitende unangemessene Aktivitäten, Möglichkeiten zur Verbesserung oder ineffektive Prozesse sehen, aber relevante Informationen zurückhalten oder ihre Beobachtungen

nicht mit Personen teilen, die an diesen Zuständen etwas ändern könnten (Detert & Edmondson, 2011). Darunter leiden die Entscheidungsqualität, Arbeitsmoral und Leistungsfähigkeit von Teams.

## Bedenken äußern oder Verbesserungsvorschläge machen?

Studien zeigen, dass Menschen Vorschläge oder Beobachtungen mit relevanten Personen teilen je nachdem, ob sie die Kommunikation als wirksam und sicher empfinden (Morrison, 2014). Sie behalten ihre Ideen eher für sich, wenn sie den Eindruck haben, dass sie ohnehin nicht zu der gewünschten Veränderung führen würden oder ihre Kommunikation einen negativen Effekt für sie oder andere haben könnte. Laut einer aktuellen Metastudie sind diese Bedenken nicht ganz unbegründet (Chamberlin, Newton & Lepine, 2017). Die ForscherInnen unterschieden dabei zwischen **promotive voice behavior** (das heißt, die Kommunikation von Vorschlägen und Möglichkeiten, um die Organisation zu verbessern) und **prohibitive voice behavior** (das heißt, die Kommunikation von Bedenken und Problemen, um negative Konsequenzen für die Organisation abzuwenden). Die Analyse von 25 Studien zeigte, dass ...

Weiterlesen? Jetzt das vollständige Booklet bestellen:

<https://hrpepper.de/portfolio/tools/buecher/>