

## Zentrale Schlüsselqualifikationen

Flache Hierarchien, große Handlungsspielräume, rasanter Wissensverfall, ständige Erreichbarkeit oder Eigeninitiative sind mittlerweile typische Merkmale erfolgsfähiger Unternehmen. Da lohnt sich die Frage, was tun Firmen, um Mitarbeiter auf diese Anforderungen hin fit zu machen? Im Prinzip sind es zwei überfachliche Kompetenzen, auf die Mitarbeiter im Umgang mit Herausforderungen vorbereitet werden sollten: Die Fähigkeit

- mit komplexen Situationen umzugehen,
- Selbstführungskräfte zu aktivieren und gezielt einzusetzen.



Es ist also eindeutig zu wenig, die Weiterbildungskataloge mit Spezialthemen, Inselqualifizierungen oder zwar interessanten neuen, aber in der Tätigkeit selten abrufbaren Themen zu füllen. Interessanter ist es, über allgemeine Schlüsselqualifikationen nachzudenken und sie aus dem Arbeitskontext heraus zu definieren. Denn was nützen z. B. Techniken und Methoden des Führens von Jahresgesprächen mit der Geschäftsführung, wenn die dazu notwendigen Überzeugungen und individuellen Potenziale nicht in dem notwendigen Ausmaß vorhanden sind? Vermutlich laufen die Schulungen im Ergebnis auf Minimalniveau. Was nützen Kurse in zielorientiertem Führen oder in wirkungsvollem Zeitmanagement, wenn der Teilnehmer im Umgang mit Unbestimmtheit, Unsicherheit und in der Kenntnis seiner individuellen Wahrnehmungspräferenzen und Denkstile eher ahnungslos ist? Vermutlich wenig, denn die erlernten Methoden werden bei der nächsten schwierigen Situation in den sprichwörtlichen Papierkorb geworfen und der Mensch verhält sich so, wie er sich immer verhält.

Als Phänomen können wir immer wieder feststellen, dass Menschen gerade in neuen Situationen sich ähnlich verhalten wie früher und wenig aus Fehlern lernen. Auch Versuche, Situationen logisch rational zu begegnen, werden genauso scheitern wie mit intuitiven Vorgehensweisen, weil deren Erfahrungsgrundlage mit der aktuellen Lage herzlich wenig zu tun hat.

Als Phänomen können wir immer wieder feststellen, dass Menschen gerade in neuen Situationen sich ähnlich verhalten wie früher und wenig aus Fehlern lernen. Auch Versuche, Situationen logisch rational zu begegnen, werden genauso scheitern wie mit intuitiven Vorgehensweisen, weil deren Erfahrungsgrundlage mit der aktuellen Lage herzlich wenig zu tun hat.

Der Wirkungsgrad des Managementhandelns wird beträchtlich zunehmen, wenn Menschen ihre innere Transparenz steigern und ihre Fähigkeiten im systemischen Handeln weiter entwickeln.

**Kennziffer: 12401**

## Die Welt der IT

IT verändert die Wirtschaft: Die klassischen Funktionen des stationären Handels sind längst von den E-Commerce Händlern übernommen worden. Das Verbreiten aktueller Nachrichten übernehmen immer häufiger RSS Feeds oder Social Media Dienste anstelle der klassischen Medien. Printmedien leiden unter Anzeigenverlusten. Webinare, blended Learning u. ä. verändern das Bildungswesen.

Das, was man so salopp als IT oder EDV Abteilung bezeichnet, ist längst mehr als nur eine Abteilung, es ist ein eigener Kosmos, der Auswirkungen auf jeden Winkel im Unternehmen und auf Kunden hat.

Ging es früher darum, dafür zu sorgen, dass Computer möglichst problemlos laufen, müssen heute Entscheider über die aktuellen technischen Möglichkeiten der modernen IKT informiert sein und deren Auswirkungen auf das gesamte Geschäftsmodell diskutieren. Die neue Rolle der IT kann erhebliche Veränderungsprozesse im Sinne des Business Engineering auslösen. Nur wenn das ganzheitlich betrachtet und umgesetzt wird, können sich die gewünschten Effekte einstellen.

Deshalb besteht die Welt der IT inzwischen aus vielen Kontinenten. Neben der „alten Welt“, der Hard- und Software-Fragen, tangieren einen E-Commerce, Social Media Networks, Cloud Lösungen, Virtualisierung, Datensicherheit, skalierbare Organisationseinheiten mit Hilfe von cscw.

Interessiert an wertschöpfender IT?  
**Kennziffer: 12402**

*Ich bin der  
Meinung, dass*

die Selbstverliebtheit in unserer Gesellschaft immer groteskere Züge annimmt. Kinder laufen als projizierte Selbstbilder ihrer Eltern markendesigned durch ihr junges Leben, Social Media wird zur Bühne belangloser Befindlichkeiten aus dem sozialen Off kommunizierender Individuen, Fotoreihen über freizeitliche Aktivitäten verbildlichen die Individualprofile bei Facebook und Co. Der Mitteilungsdrang selbst trivialster Gedankenregungen zwitschert sich durch Communities, dass einem Hören und Sehen vergehen könnte.



**Walter Braun**

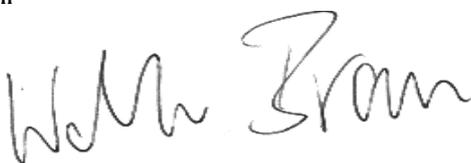
Das wäre ja alles irgendwie schrullig oder ein egomanes Abfallprodukt sinnkriselnder Generationen, wenn es nicht Symptom einer egozentrischen Ich-Kultur wäre, die das gemeinsame Wir-Gefühl nach und nach aushöhlt und uns zu einem Volk von Narzissten degradiert.

Das starke Bedürfnis nach Ich-Bestätigung hat sicherlich auch seine Ursachen in der immer stärker voran schreitenden Entfremdung in der Arbeit. Leistungsziele, Karriereschritte, Verhaltensbeurteilungen, Gehaltssteigerungen, Teilhabe an Entwicklungsprozessen etc. werden der subjektiven Wahrnehmung nach immer von Anderen bestimmt. Das Gefühl, als Individuum eine Rolle zu spielen, wird auch von der Politik oder Gesellschaft nicht gerade gefördert. Nicht mehr die Zufriedenheit des Einzelnen steht im Mittelpunkt, sondern das Große und Ganze fordert zum Verzicht auf individuelles Wohlergehen. Der Einzelne hat sich hinten anzustellen und der Rettung der Welt, der Gesellschaft, des Betriebes – schlicht, der Anonymität - Vorrang zu geben. Ohnmacht und Hilflosigkeit machen sich breit und zerreißen das einigende Band des Wir-Gefühls. Die geschädigte Seele sucht ihr Heil in der Konzentration auf die Anzahl der digitalen „Freunde“ und der hysterischen Überhöhung ichbezogener Lebensformen. „Geliked“ zu werden ist der Götze der Ich-Illusion.

Rückbesinnung auf Gemeinsamkeit fördernde Werte wie Zuwendung und Achtsamkeit können allerdings in Verbindung mit dem Akzeptieren individueller Grenzen den Weg zum Wir öffnen. Fangen wir an!

Herzlichst

Ihr



Walter Braun

## IT-Konzepte fordern Moderation

„Virtualisierungstechniken und Cloud-computing sind moderne Technologien, um IT-Effizienz und Kostenminimierung sicherzustellen“. So lautete das Eingangsstatement eines Geschäftsführers, mit dem er einen Workshop zur Organisationsentwicklung seines Zulieferbetriebes einleitet.

Wie lassen sich aber solche Technologien in eine bestehende Infrastruktur des Betriebes integrieren, ohne die Datensicherheit zu gefährden?

Die beteiligten Abteilungsleiter klärten diese Anforderung in moderierten Fragenkreisen:

- Welche Abteilungslösungen liegen im Einzelfall schon vor?
- Was gewährleistet eine rechtssichere Auswahl des Providers?
- Welche Strategien soll das Unternehmen vor Datenverlust schützen und wie können Daten wieder hergestellt werden?
- Welche Konzeptschritte müssen bis zur Implementierung und Erprobung aufeinander abgestimmt werden?
- Welche Rolle spielen die privaten Geräte der Mitarbeiter?
- Welcher Erlös steht am Ende dem Aufwand gegenüber?

Fragen, deren valide Beantwortung ein zweites Treffen erforderte und erst nach vier Wochen abgeschlossen war.

Interessiert an der Integration von Technologie, Sicherheit und Prozessstruktur?

**Kennziffer: 12403**

## Mit Interviews und Tests zu mehr Bewerbertransparenz

Personaler singen immer häufiger und lauter das hohe Lied der beruflichen Erfahrung und neuerdings auch der so wertgeschätzten Persönlichkeitseigenschaften wie Teamfähigkeit, Kreativität und Leistungsbereitschaft.



Wer jedoch Bewerbungsgespräche führt, dürfte wohl keinem Bewerber mehr begegnen, der - entsprechender Ratgeberliteratur sei Dank - nicht über einzigartige „Einsatzbereitschaft“, „Motivation“ und „Berufserfahrung“ verfügt. Ob das fachliche und überfachliche Anforderungsprofil mit dem

spezifischen Bewerberprofil in Deckung zu bringen ist, kann man dem Grundsatz nach aus Zeugnissen, Verweildauer im Job, beruflichen Ausbildung und seiner Tätigkeitsverantwortung grob erschließen und im Bewerbertermin mit professionellen Gesprächstechniken in ihrem Wahrheitsgehalt erfassen.

Inwieweit Bewerber allerdings neuen Anforderungen gerecht, mit komplexen Situationen fertig werden und eigeninitiativ handeln, lässt sich aus der eingereichten Datenlage und dem Impressionsmanagement des Bewerbers aber nicht so leicht erschließen.

Da sich kognitive Fähigkeiten, die Leistungsmotivation und die Selbstführungsfähigkeit für alle Berufsfelder und unabhängig von dem spezifischen Anforderungsprofil als Erfolgsparameter erwiesen haben, sollte eine professionelle Bewerberauswahl Leistungs-, Motivations- und Selbstführungstests in das Verfahren integrieren. Zudem sollten pfiffige Interviewtechniken erkennen lassen, in welchen Situationen Personen

- zu Höchstleistungen bereit sind,
- an neuen Aufgaben zu wachsen,
- wann und welche Techniken sie zur Selbststeuerung einsetzen,
- welche Handlungsspielräume sie warum anstreben etc.

Testverfahren wie der berufliche Motivationstest von Schuler, Selbstführungsfragebogen von Müller o. ä. und biografische Interviewfragen sowie Simulationen von Leistungssituationen können die Ergebnisqualität des Auswahlprozesses maßgeblich verbessern.

**Kennziffer: 12404**



## Beschwerdemanagement zur Kunden- und Mitarbeiterbindung

Ähnlich wie bei Crowdsourcing, das von der Vielzahl der Impulse lebt, sollte man auch Beschwerden von Mitarbeitern oder Kunden für Verbesserungsprozesse nutzen. Auch wenn Kritik oftmals als

unangenehm empfunden wird, ist oft mehr als ein Fünkchen Wahrheit dran. Nutzt man diese Kritik geschickt, ergeben sich wertvolle Hinweise für kontinuierliche Verbesserungen im Produkt und in der Dienstleistung. Es empfiehlt sich deshalb einen definierten Prozess innerbetrieblich zu installieren, der dafür sorgt, dass jede Beschwerde erfasst wird und zu einem Entscheidungsträger gelangt.

Damit sich der Kunde/Mitarbeiter ernst genommen und noch stärker an das Unternehmen gebunden fühlt, sind einige Standards zu beachten:

- Beschwerden als erwünschte Verbesserungschancen kommunizieren,
- namentliche Nennung des Ansprechpartners,
- Feedback über Eingang und weiteres Verfahren der Beschwerde,
- Ergebnis der Beschwerdebearbeitung mitteilen,
- Anerkennung aussprechen.

Damit der Unternehmensprofit auch eintritt, ist es erforderlich, Beschwerden konzeptionell an Zielen, Strategien und Maßnahmenbündeln auszurichten und den darunter liegenden Prozess zu definieren und fortlaufend zu überprüfen. So verringert sich die Gefahr, dass das Reklamationsmanagement zur Worthülse verkommt und Kunden sich veralbert fühlen.

Interessiert wie ein solcher Prozess bei Ihnen aussehen kann?

**Kennziffer: 12405**



### Schmunzelecke\*



„Meine verletzten Körperteile bitte ich dem Bericht des Städtischen Krankenhauses zu entnehmen.“

(\* aus: Schweizer Mobiliar Versicherung, schriftliche Äußerungen von Versicherungsnehmern).

## Literaturempfehlungen für den Praktiker 4/2012

Anne Katrin Matyssek

**Stark im Job.** Wie Sie Ihre psychische Gesundheit schützen.  
Junfermann Verlag, Paderborn 2012, 158 Seiten, € 17,90, ISBN 978-3-87387-889-1

Mit vielen Metaphern gespickt und frei von theoretischem Ballast, beschreibt die Autorin in drei Teilen wie es um die psychische Gesundheit bestellt ist, was die psychische Gesundheit stärkt und was sie schwächt. Wohltuend hebt sie sich von anderen Ratgebern dadurch ab, dass sie an keiner Stelle doktrinär wirkt, sehr viel von ihrer psychotherapeutischen Erfahrung einbringt, ohne direkt zu intervenieren, und gewissermaßen in der Beschreibung der Intervention die psychologische Fundierung ihrer Aussagen mitliefert.

Mit vielen Übungen und Reflexionsaufgaben öffnet sie Türen zu Methoden und Grundhaltungen, die psychische Gesundheit und Ausgeglichenheit ermöglichen. Ein Buch, das vom Anfang bis zum Ende durch seine Praxistauglichkeit überzeugt.



*Verne Harnish, Nikolai Ladanyi*  
**Wachstum durch Führung.** Die 10 entscheidenden Management-Prinzipien. Deutsche Ausgabe des US-Bestsellers „Mastering the Rockefeller Habits“.  
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 191 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3186-6

Gern werden wachstumsorientierte und erfolgreiche Unternehmen als Blaupause für Managementprinzipien und –methoden genutzt. Von dieser gängigen Praxis völlig unbeeindruckt arbeiten die Autoren an Praxisbeispielen heraus, was die unternehmens- und branchenübergreifenden Strategien und Prinzipien schnell

und nachhaltig wachsender Betriebe sind. Sie folgen dabei konzeptionell einem „integrativen Wachstumsmodell“, in das 10 Prinzipien eingebunden sind. „Wachstum verstehen“, „Mit den Richtigen das Richtige richtig tun“, „die ganze Strategie auf einem Blatt“, „Orientierung durch Core Values“, „Ausrichtung und Fokus“, „Engagement und Motivation durch das Quartalsmotto“, „Mitarbeiter-Feedback effektiv nutzen“, „Fokussierte Meetings“, „Mut zum Markenversprechen – der X-Faktor“, „Integral führen“ sind die als idealtypisch beschriebenen Prinzipien für das Führen gerade schnell wachsender Unternehmen.

Nicht nur dass jedes Prinzip anschaulich und vor allem praxisbezogen beschrieben ist, auch die vielen Belegbeispiele, Umsetzungstipps und die umfassenden Erfahrungsberichte in den Anhängen machen das Buch zu einem echten Praktikerleitfaden, der schnell auf den eigenen Betrieb übertragen werden kann.



*Hannes Hinnen, Paul Krummenacher*  
**Großgruppen-Interventionen.** Konflikte klären – Veränderungen anstoßen – Betroffene einbeziehen. DVD.  
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 253 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3162-0

Man darf gespannt sein, wenn zwei ausgesprochen praxiserfahrene Großgruppenmoderatoren ihr gesammeltes Wissen in Buchform einer großen Leserschaft zur Verfügung stellen. Um es gleich zu sagen: Den Autoren gelingt es, kompakt, verständlich und an zahlreichen Beispielen begründet die wirkmächtigen Potentiale von Open Space, World Cafe, Appreciate Inquiry etc. in ihren Grundlagen und Anwendungen zu verdeutlichen.

In vier Kapiteln beschreiben sie die erstaunlichen Effekte von Großgruppen-Interventionen, die verschiedenen Theorien und Modelle in ihren übergreifenden Zusammenhängen, das Handwerkszeug und die Instrumente bzw. Methoden der Großgruppen-Intervention und schließlich die Grenzen aber auch die Bedingungen eines nachhaltigen systemischen Veränderens von Prozessen und Menschen.

Anschaulich, gelegentlich witzig, aber immer praxisbezogen lassen sie an ihrer profunden Erfahrung teilhaben. Alle Methoden sind auch im Rahmen eines Drehbuchs mit minutiöser Abfolge und inhaltlicher Beschreibung vorgestellt und damit in ihrem Anwendungskontext direkt zu verstehen. Ein Dokumentarfilm mit einer realen Zukunftskonferenz unterstützt die Anschaulichkeit. Ein Buch, das geradezu beispielhaft Anwendungshilfe und theoretische Fundierung verbindet.



*Al Weckert*

**Der Tanz auf dem Vulkan.** Gewaltfreie Kommunikation & Neurobiologie in Konfliktsituationen. Das Training mit dem „Roten Tuch“.  
Junfermann Verlag, Paderborn 2012, 152 Seiten, € 18,90, ISBN 978-3-87387-901-0

Die Sensibilisierung für gewaltfreie Kommunikation im Sinne Marshall Rosenbergs schafft der Autor dadurch, dass er Betroffenheit herstellt. Betroffenheit, die entsteht, wenn er durch eindruckliche Beispiele die Rolle von Emotionen und starken Gefühlsäußerungen aufzeigt und die zentralen Bedürfnisse nach zwischenmenschlicher Verbindung, nach Reifung des Konfliktes und Sicherheit in Eskalationen eindrucklich beschreibt.

Mit zahlreichen Übungen, einfachen Beschreibungen von Ge-

fühlsäußerungen und mit der Postulierung der Konfliktnormalität nimmt er die Angst vor der Auseinandersetzung und befähigt zum konstruktiven Umgang mit starken, negativen Emotionen und Konflikten.

Zahlreiche Übungen zur Empathieförderung und Übungen mit dem Roten Tuch zur Achtsamkeitssteigerung und zum aktiven Gebrauch von Gefühlswörtern und Bedürfnisbegriffen machen das Buch zu einem Werkbuch für alle, die sich gewaltfrei und proaktiv mit dem Lösen von Konflikten beschäftigen möchten.



*Alfred Lackner*

**Praxishandbuch Managementdiagnostik.** Potenziale erkennen – Kompetenzen messen – Performance steigern.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 299 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3125-5

Ein ganzheitliches Konzept der Managementdiagnostik umfasst die Potenzial- und Kompetenzanalyse vor dem Hintergrund praxisbezogener Anforderungen. Mit dieser Maßgabe integriert der Autor sein langjährig angesammeltes Praktikerwissen und seine Praktikererfahrungen zu einem erfahrungsgeliteten Werkbuch.

Im ersten Teil stellt er Schritt für Schritt das zugrunde liegende psychologische Modell der Managementdiagnostik vor, das er im zweiten Teil anhand verschiedener Verfahren und Instrumente an konkreten Praxisbeispielen in seiner Transferfähigkeit darstellt. So erhält der Leser eine einzigartige Übersicht über die Funktion und Modelle der Managementdiagnostik. Er lernt Instrumente und Fallbeispiele potenzial- und kompetenzorientierter Managementdiagnostik kennen, auf deren Basis er das vorgestellte Wiener Kompetenzmo-

dell® und das Wiener Management Grid® verstehen und anwenden kann.

Leser erhalten darüber hinaus auch einen einmaligen, kostenlosen Online-Zugang zur Wiener Potenzialanalyse 16 Führung®.



*Sonja Zillner, Bernhard Krusche*

**Systemisches Innovationsmanagement.** Grundlagen – Strategien – Instrumente.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 287 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3198-9

Die Autoren gehen ab von den zahlreichen Rezept- oder Lehrbüchern zum Innovationsmanagement und folgen einem interaktionsbezogenen Innovationsmodell. Mit ihrem systemischen Ansatz verbinden sie die vom Projektmanagement entlehnten Vorgehensweisen mit kreativen, selbstreferenziellen Ansätzen.

Im umfassenden Grundlagenteil des Buches stellen sie die verschiedenen Dimensionen und Spielarten des Innovierens vor. Der Hauptteil des Buches behandelt die von den Autoren entworfene Helixanalyse, mit der die Innovationsaktivitäten im Unternehmen systemisch gesteuert werden. Dieses schlüssige Vorgehensmodell beinhaltet nicht nur klassische Instrumente wie Stage-Gate-Verfahren, Roadmapping oder Szenarienentwicklung, sondern auch aktuelle Ansätze wie Prototyping, Design Thinking etc. Jeder einzelne Vorgehenschritt und jedes Instrument wird hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen an zahlreichen Praxisbeispielen charakterisiert. Damit wird das Buch zu einer fundierten und bislang nicht allzu oft vorzufindenden Praxishilfe.



*Manfred Becker, Inéz Labucay*

**Organisationsentwicklung.** Konzepte, Methoden und Instrumen-

te für ein modernes Change Management.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 297 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-2303-8

Das Modell der Organisationsentwicklung bietet seit nun fast 50 Jahren den Rahmen zur Gestaltung einer langfristigen und systematisch gestalteten Organisationsveränderung.

Die Autoren zeigen auf, wie Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen zu einem Ganzen integriert werden und mit welchen relevanten Methoden und Instrumenten die Organisationsentwicklung zu gestalten ist.

Das bemerkenswerte an diesem Buch ist, dass neben den Grundlagen und Entwicklungstrends einer OE-orientierten Unternehmensführung insbesondere die praxisbezogenen Erfolgsfaktoren und Stolpersteine ausführlich an Fall- und Unternehmensbeispielen veranschaulicht werden. Umfangreiche Materialien, praxiserprobte Fragebogen und Checklisten erhöhen den Praxiswert des Buches deutlich.



*Thomas Giernalczyk, Mathias Lohmer (Hrsg.)*

**Das Unbewusste im Unternehmen.** Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 239 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3213-9

Unbewusste Prozesse sind die Treiber von Denken und Handeln – bei Mensch wie bei Organisationen. Vor diesem Hintergrund zeigen die Autoren wie Führung, Zusammenarbeit und Veränderungsprojekte maßgeblich von unbewussten Prozessen und komplexen Emotionen bestimmt sind.

Im ersten Teil des Buches werden die Leser sensibilisiert für die unbewussten Faktoren im Unternehmen und die Rolle der Führungskraft als Berater und Förderer. Im zweiten Teil werden psychodynamische Perspektiven der Führungsstile, Coachingarbeit sowie des Umgangs mit Konflikten und der Human Factors in Unternehmen beschrieben. Ein spezielles Kapitel betrifft den langen Marsch weiblicher Führungskräfte durch die Organisation. Im dritten Teil werden Beispiele der Team- und Organisationsentwicklung in verschiedenen Profit und Non Profit Organisationen thematisiert.

Die zahlreichen Fallbeispiele und der anschauliche Schreibstil der Autoren machen das Buch auch für Nicht-Psychologen zu einer inspirierenden Quelle der Veränderungsarbeit.



*Helmut Maucher, Fredmund Malik, Farsam Fraschtschian*

**Maucher und Malik über Management.** Maximen unternehmerischen Handelns.

Campus Verlag, Frankfurt 2012, 368 Seiten, € 27,00, ISBN 978-3-593-39696-5

Auf der Basis von Reden, Schriften und Interviews aus dem Zeitraum von 1988 bis 2010 mit Helmut Maucher, dem legendären Lenker des Weltkonzerns Nestlé, ist eine einzigartige Blaupause beispielgebenden Managements entstanden. Interpretiert von dem nicht minder legendären Managementtheoretiker Fredmund Malik entstand so ein herausragendes Orientierungswerk für eine werthaltige Unternehmens-, Personalführung, für eine innovationsorientierte Unternehmensentwicklung und für eine facettenreiche Akquisitionsstrategie sowie deren Umsetzung in Marketing- und Vertriebsleistungen. In einem abschließenden Teil tau-

schen sich Maucher und Malik im Gespräch über wirksames Management, Führungsalltag und Corporate Governance aus.

Ein Buch, das für Verantwortliche in Wirtschaft und Politik Orientierungshilfen für universell gültige Grundsätze, Strategien und Methoden eines auf Nachhaltigkeit angelegten Managements bietet.



*Barbara Messer*

**Inhalte merk-würdig vermitteln.**

45 Methoden, die den Merkfaktor erhöhen.

Beltz Verlag, Weinheim 2012, 286 Seiten, € 34,95, ISBN 978-3-407-36519-4

Trainings, Seminare und Workshops erreichen die Teilnehmer dann, wenn die Inhalte vielfältig, kreativ, interessensbezogen und mit Überzeugung vermittelt werden. Neben dieser Binsenweisheit bleiben die Fragen, wie die Inhalte in den Köpfen und Herzen der Teilnehmer hängen bleiben und wie die unterschiedlichen Lerntypen erkannt und angesprochen werden. Dazu hat die Autorin ihr suggestopädisches Wissen und ihre Trainingserfahrung zusammengefasst und in exemplarische Seminarphasen und -methoden übersetzt.

Zunächst beschreibt sie die Grundlagen des Lernens und führt anschaulich in die wesentlichen Aussagen der Suggestopädie ein. Der Hauptteil ihres Buches machen dann die umfassenden Beschreibungen von Trainingsphasen und -methoden aus, für die sie einen beispielhaften Trainingsablauf als letztes Kapitel beschreibt.

Alle Methoden von „Activity“ bis „Vernissage“ und „Wäscheleine“ werden kurz beschrieben und in ihrer Anwendung vorgestellt. Der bildhafte und anschauliche Stil der Autorin sorgt gepaart mit

theoretischem Tiefgang für eine nachhaltige und die verschiedenen Lernkanäle des Lesers aktivierende Aufnahme der Buchinhalte. Ein beispielgebendes Methodenbuch, das den Dreiklang lerntypengerecht, ablauforientiert und theoriefundiert beherrscht.



*Stefan Krumm, Inga Mertin, Christian Dries*

**Kompetenzmodelle.**

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2012, 132 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2392-7

Kompetenz und Kompetenzmodelle sind in der Praxis fest etablierte und akzeptierte Begriffe, die im Prinzip eine Reihe von Fähigkeiten und Fertigkeiten ausmachen, mit denen Menschen berufliche Anforderungen meistern.

Die Autoren fokussieren ihren Begriff dabei auf das effektive Bewältigen von komplexen Situationen, für die es keine vorgefertigten Lösungen gibt. Nach einem kurzen Abriss über die Geschichte und Abgrenzungen des Begriffs beschreiben sie Modelle zur Erfassung relevanter Kompetenzen für berufliche Tätigkeiten und berufsbezogener Leistungen. Ausführlich beschäftigen sie sich dann mit Fragen der Entwicklung und Implementierung der Modelle und zeigen Schritt für Schritt auf, wie ein Kompetenzmodell in die Praxis umgesetzt wird.

Vier kurzgefasste Fallbeispiele erleichtern den Praxistransfer des inhaltlichen Teils des Buches. Zahlreiche Checklisten und Erklärungen am Beispiel unterstützen die praxisbezogene Anwendung des Themas.



## Testrezension berufsbezogener Verfahren

*Kristin Conzelmann, Martin Kersting*

**Arbeitseffizienztest (AET).** Ein eignungsdiagnostisches Verfahren für Büroberufe.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2012, Bestellnummer: 01352 01, Test komplett: 189 €

### Anwendungsgebiet:

Der AET erfasst die grundlegende Fähigkeit, schnell, richtig und genau zu arbeiten.

### Testkonzept:

Auf der Basis einer literaturbezogenen Anforderungsanalyse und auf der theoretischen Grundlage der differenziellen Psychologie misst der AET die Fähigkeit, neue Aufgaben unter Beachtung relevanter und Vernachlässigung irrelevanter Informationen zu lösen. Der Test stellt die Arbeitseffizienz bei der Durchführung von Bürotätigkeiten an den Merkmalen „schlussfolgerndes Denken“, „Bearbeitungsgeschwindigkeit“ und „Arbeitsgedächtniskapazität“ dar. Zur Erfassung dieser drei Effizienzdimensionen verwendet der AET verbale und numerische Aufgaben. In seiner Konstruktion kann der AET als Simulation von Bürotätigkeiten bezeichnet werden, der darüber hinaus auch die Entwicklung von Fertigkeiten analysiert und mithin den Aspekt der Trainierbarkeit abbildet.

Der Test enthält 2 Aufgaben

- Bearbeitung des E-Mail Posteingangs (Aufgabe EM) (48 Testitems und 4 Übungsitems zur Erfassung von Ordnung und der Fähigkeit im Umgang mit Texten)
- Gehaltsgruppe von Außendienstmitarbeitern bestimmen (Aufgabe GH). 44 Items und 2 Übungsitems zur Erfassung des schnellen

und sicheren Umgangs mit Zahlen und einfachen Rechnungen.

Beide Aufgaben können zusammen oder getrennt zur Erfassung der Arbeitseffizienz vorgegeben werden.

### Der Test enthält:

Ausführliches Handbuch, 2 Instruktionshefte für die Aufgaben, Informationsbogen, Aufgabenheft EM/GH, 50 Antwortbogen EM/GH, 50 Ergebnisbogen, 2 Lösungsschablonen, Box.

### Anwendungsaspekte:

Der AET liegt als Papier und Bleistifttest vor und wird zu einem späteren Zeitpunkt als Computergestützter Test im Rahmen des Hogrefe Testsystems erhältlich sein. Die Testdurchführung erfolgt standardisiert. Die Bearbeitungszeit beträgt insgesamt 55 Minuten und teilt sich wie folgt auf: 5 Minuten für demografische Angaben, Aufgabe EM: 22 Minuten (10 Minuten Instruktion, 12 Minuten Bearbeitung), Aufgabe GH: 28 Minuten (10 Minuten Instruktion, 18 Minuten Bearbeitung). Die Auswertung des Tests erfolgt mit Lösungsschablonen und anhand von Normtabellen. Es werden insgesamt 5 Referenzgruppen angeboten: Gesamtgruppe, Personen mit Abitur ohne Altersdifferenzierung, Personen ohne Abitur mit den Differenzierungen 14-16 Jahre, 17-18 Jahr, 19 Jahre und älter.

Der AET ist für den Einsatz in der Personalauswahl, Personalentwicklung und Berufsberatung geeignet. In unserer hauseigenen Testgruppe haben wir ihn darüber hinaus eingesetzt, um Trainingseffekte bei arbeitseffizienzsteigernden Coachings festzustellen. Sowohl in der subjektiven Bewertung der Teilnehmer als auch in den Ergebnissen konnte der Test Trainingseffekte bestätigen.

### Bewertung:

Erstmals dürfte ein Leistungstest vorliegen, der simultan mittels zweier Aufgaben das schlussfolgernde Denken, die Arbeitsgedächtniskapazität und die Bearbeitungsgeschwindigkeit erfasst. Außerdem umfasst er eine Lernkomponente, indem er die Entstehung von Aufgabenroutinen innerhalb jeweils einer Aufgabe verfolgt. Mit diesem Alleinstellungsanspruch wurde der Test mehreren Studien zur Testgüte unterzogen.

Die durchgängige Standardisierung gewährleistet eine hohe Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität. Zur Beurteilung der Zuverlässigkeit wurden Werte für die interne Konsistenz von .93 (EM) und .90 (GH) ermittelt. Der Gesamtest weist einen Wert von .95 auf und gehört damit zu den hoch reliablen Testverfahren. Auch zahlreiche Validierungsstudien erbrachten hoch signifikante Werte. So korreliert etwa die Aufgabe GH mit Mathenoten mit .35 und Aufgabe EM mit .42. Auch die über die Testgütekriterien hinausgehende Bewertung des monetären Nutzen und der Anwendbarkeit erbrachten positive Werte. Detaillierte Hinweise zu den Anforderungen nach DIN 33430 und dazugehörige Erläuterungen machen das Verfahren ausgesprochen transparent.

Gerade für die praktische Anwendung bei der Personalauswahl und -entwicklung bzw. Coaching dürfte der AET seine theoriefundierten und gleichzeitig tätigkeitsrelevanten Stärken ausspielen und Nutzen bieten.

Der Test ist zu beziehen bei:

Testzentrale  
Herbert-Quandt-Straße 4  
37081 Göttingen  
Tel.: 0551-99950-999  
Fax: 0551-99950-998  
E-Mail: testzentrale@hogrefe.de  
www.testzentrale.de

## Barcamp – hierarchiefreie Gruppenarbeit 2.0

Ähnlich wie bei der Open Space Methode setzen sich Menschen zu einem Leitthema zusammen und behandeln dieses in verschiedenen Untergruppen in offener, kollaborativer und hierarchiefreier Art. Im Barcamp jedoch mit Hilfe internetbasierter Portale.

Hat man sich früher in Arbeitsgruppen zusammen gefunden, Ergebnisse und Diskussionspunkte am Flip Chart oder der PIN-Wand visualisiert, wird im Barcamp die Web 2.0 Ideologie angewandt. Im Rahmen eines interaktiven Portals werden sämtliche Diskussionspunkte in Echtzeit von den jeweiligen Teilnehmern in



kurzen Sätzen in einer Netzdatei abgelegt. Alle Teilnehmer haben jeweils direkten Zugriff darauf und können sich je nach Interesse über die Diskussionsinhalte und Arbeitsergebnisse in den anderen Gruppen ein Bild machen. Jeder Teilnehmer sollte daher ein iPad oder ein Notebook dabei haben und in

das Portal eingeloggt sein. Wie bei anderen Gruppentechniken gilt auch hier: keine Zuschauer, nur Teilnehmer.

Der Ablauf ist immer ähnlich:

- Vorbereitung des Camps  
In einem Wiki stehen alle Infos zum Ablauf, das Leitthema und Einzelthemen, die jeweils erweitert, ergänzt etc. werden.
- Warm up am Vorabend  
Teilnehmer lernen sich kennen und tauschen sich informell aus.
- Begrüßung, Leitthema und Vorstellungsrunde
- Sessionsplanung  
Jeder bringt 2 bis 3 Themen ein. Zuordnung der Interessierten.
- Session  
Maximal 2 Stunden. Freie Form: Vortrag, Diskussion, Rollenspiel, World Cafe ... . Alle Inputs werden über das Portal direkt visualisiert. Smartphones, Tablets oder Notebooks gehören zur Standardausrüstung.

Die hierarchiefreie und selbstgesteuerte Arbeitsweise erlaubt, dass Impulse, Ideen, Erkenntnisse etc. ungefiltert, ob mit oder ohne Redebeitrag, im System festgehalten sind und ein wahres Füllhorn von Informationen entsteht.

Immer dort, wo das Wissen vieler genutzt werden soll und Arbeitsgruppen über räumliche Grenzen hinaus voneinander profitieren sollen, ist diese Methode eine durchaus interessante Ergänzung der klassischen Arbeitstechniken. **Kennziffer: 12406**



Liebe Leserinnen und Leser,  
besinnliche Feiertage, Gesundheit  
und viel Erfolg für das Neue Jahr  
wünschen Ihnen  
SYSTEM-MANAGEMENT  
§  
Ihr Team von den Rasche Nachrichten

## Kompetenzmodell praktisch gesehen

Es ist nicht damit getan, Fach- und Führungskräfte in überfachlichen und fachlichen Themen zu schulen und nach dem Seminarbesuch das Thema als abgeschlossen zu betrachten. Wertschöpfung und Weiterbildung fangen früher an und hören später auf:

- Erfassen von Anforderungen und deren Umsetzen in vernetzten Qualifizierungsthemen
- Integration der Schulung in die Führungskultur inklusive Feedback und prozessuale Fortschreibung
- Verankern der Aktivitäten in ein betriebsspezifisches Kompetenzmodell.

Das Kompetenzmodell umfasst dabei Fähigkeiten, Denkstile und Persönlichkeitseigenschaften, die die Mitarbeiter befähigen, kritische Situationen zu bewältigen, Innovationen voranzutreiben und die Wettbewerbsstabilität des Unternehmens sicherzustellen. Im Grunde orientiert sich das Kompetenzmodell an vier Grundpfeilern:

- Konzeptionelle Kompetenz  
Analytische, zielbezogene und controllingorientierte Ausrichtung des Verhaltens
- Organisationskompetenz  
Fähigkeiten in der Organisation und Strukturierung von Tätigkeiten
- Beeinflussungskompetenz  
Fähigkeiten, sich selbst und andere zielbezogen zu verändern
- Controllingkompetenz  
Fähigkeiten, an Ergebnissen ausgerichtet Verhalten zu verändern, fortzuschreiben oder beizubehalten.

Der übergeordnete Gestaltungsrahmen des Kompetenzmodells soll gewährleisten, dass branchenunabhängig kleine und große Betriebe ihre Qualifizierungsbemühungen an Unternehmenszielen und -strategien systemisch ausrichten können.

**Kennziffer: 12407**