



## Grenzen der Logik

Während eines Managementtrainings zum Entscheiden und Problemlösen entspann sich zwischen logisch, analytisch und ganzheitlich, inhaltlich orientierten Teilnehmern eine kontrovers geführte Diskussion. Der ersten Gruppe gehörten hauptsächlich Ingenieur- und naturwissenschaftlich und der zweiten Gruppe eher geisteswissenschaftlich ausgebildete Führungskräfte an. Die Ersten schworen auf z. B. die Zangemeisterschen Entscheidungstechniken, auf Franklins Bilanztechnik etc. Die zweite Gruppe vertraute eher ihren Bauchgefühlen und verwarf schlichtweg alle mathematisch und betriebswirtschaftlich angelegten Methoden und provozierte eine heiße Diskussion mit Fragen wie z. B. nach welchen Kriterien man sich für eine Freundschaft entscheidet, emotionale oder gesellschaftspolitische Sachverhalte beurteilt oder sich unter Zeitdruck verhält. Schnell wurde klar, dass logische Prämissen, wahrscheinlichkeitstheoretische und mathematische Konjunktionen zu

um die den so wichtigen Wahrnehmungen berücksichtigen

Auch in der seit Wilhelm schon bekannt, Denkprozesse

der Logik nicht übereinstimmen und eher intuitiven Regeln gehorchen. So dominiert beispielsweise Bekanntes gegenüber Unbekanntem, „Weniger“ gegenüber „Mehr“, Harmonie gegenüber Chaos etc.. Solche Wahrnehmungsmuster legen unbewusst die Präferenzen bei Entscheidungen fest und dominieren die Ratio.

Wie aber soll man entscheiden? Da die Begrenztheit der rationalen Entscheidungstechniken in nahezu allen sozialen Situationen zum Tragen kommt, kann es angemessen sein,

- seiner inneren Stimme, seinem Bauchgefühl zu vertrauen und es durch bewusstes Nachdenken darüber weiter zu konkretisieren,
- sich auf die ersten drei Lösungsideen zu fokussieren und weitergehende Gedanken bei der Lösungssuche auszuschalten,
- einem ersten Lösungsimpuls nachzugeben und ihn auf seine Wirkungskraft zu bewerten (Garry Klein, amerikanischer Entscheidungsforscher) und erst dann über eine Alternative nachzudenken, wenn die Bewertung negativ ausfällt,
- Regeln intuitiver Entscheidungen kennenzulernen und ihre Anwendung zu trainieren.

Hilfestellung erwünscht? **Kennziffer: 8101**



inhaltsleer sind, Menschen doch Bedürfnisse und bei Entscheidungen zu können.

Psychologie ist Wund (um 1910) dass menschliche mit den Gesetzen

## Selbstreflexion durch Lehren und Lernen zugleich

Entscheiden und Verhalten in betrieblichen Situationen hängen im Wesentlichen von der Komplexität der Aufgaben sowie den sozialen und organisatorischen Bedingungen ab. Im selbstreflexiven Umgang mit dieser Gemengelage unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Mitarbeitern, wie das Coaching einer oberen Führungskraft zeigte, die mit wechselnden und herausfordernden Anforderungen wirkungsvoll umgehen können wollte.

Über den Weg der Selbstreflexion, bei der der Coachee zugleich Lehrender wie Lernender ist, sollte diese flexible Handlungskompetenz erworben werden.

Das Coachingprogramm sah vor:

- Sensibilisieren für die bevorzugten Denkstile (vom Ende her Lösungen erarbeiten oder durch Vorwärtssuchen)
- Spielerisches Üben in mehrdeutigen Situationen mit Brett- und Computersimulationen inklusive Selbstbriefing- und -debriefing
- Interpretation von Falllösungen aus dem Management inklusive Entwickeln von Alternativen und Eigenanalyse der dabei auftretenden individuellen Denkmuster.

Die Mischung aus Input durch den Coach und Selbstreflexion des Coachees formte innerhalb weniger Monate die Wahrnehmung und Beurteilung von Situationen sowie die Weiterentwicklung des subjektiven Kompetenzgefühls.

Interessiert? **Kennziffer: 8102**

Ich bin der  
Meinung, dass...

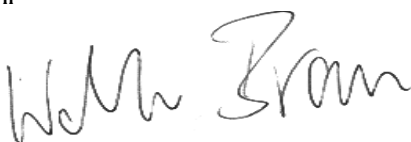
wir bei unseren Entscheidungen mehr Demut vor der Macht des Unbewussten praktizieren sollten. In einer Zeit, die durchrationalisiert zu sein scheint und in der Kosten-Nutzen-Überlegungen zu dominieren scheinen, erleben wir immer wieder irrationales, widersprüchliches oder scheinbar unsinniges Verhalten. Wir entscheiden uns für einen Neuwagen, obwohl unterm Strich doch mehr Gründe für einen anderen sprechen; wir entscheiden uns für einen Kurzurlaub, obwohl wir doch eigentlich einen vollen Terminkalender haben; wir bleiben einer Zahnpasta treu, obwohl Qualitäts- und Preismerkmale für eine andere sprechen etc. Immer wieder erleben wir, dass wir unbewusst Entscheidungen treffen, die im Widerspruch zu unserem rationalen, logischen Denken stehen.



Walter Braun

Neben diesen beliebig vermehrbaren Alltagsbeispielen beweist aber auch die Intuitionsforschung, dass Logik, Ratio, Vernunft oder Analyse nur einige wenige von vielen anderen Werkzeugen unseres Verstandes sind. Als wirkungsmächtig erweisen sich Faustregeln wie z. B. „folge deinem ersten Impuls“, „weniger ist mehr“ etc. Es ist schon spannend, festzustellen, dass offenbar ein Grund ausreicht, um so und nicht anders zu entscheiden. Solche unbewussten Faustregeln lenken unseren Blick auf ein bestimmtes Produkt, lassen den einen Gedanken zu, unterdrücken den anderen, erinnern uns an ein bestimmtes Gefühl usw. So wird unser Verhalten eher zur Bühne unserer Reaktion auf die Situation als zum Ausdruck bestimmter Persönlichkeitsmerkmale. Wir lassen uns von informationsleeren Werbekampagnen beeinflussen, von momentanen Gefühlen leiten und reichen erst im Nachgang scheinbar logische Begründungen nach. Bauchgefühl, Nachahmung, Gewohnheiten, Moral und Werte sind wichtige Werkzeuge und Quellen unseres Handelns, das Blaise Pascal schon so charakterisierte: „Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt“. Vielleicht regt Sie ja das lesenswerte Buch von Gerd Gigerenzer (siehe Literaturempfehlungen) auch an, Logik und Rationalität als ein Werkzeug unter vielen – nicht mehr, aber auch nicht weniger – zu verstehen und den Blick auf die weitgehend ausgeblendete Intuition zu weiten.

Herzlichst  
Ihr



Walter Braun

## Mitarbeiterbindung ist nicht gleich Mitarbeiterbindung

Im Allgemeinen gilt, wenn Mitarbeiter sich emotional mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, sich mit dessen Zielen und Werten identifizieren etc., steigt deren Einsatzbereitschaft, Motivation und Leistung. Wenn sich dem gegenüber Mitarbeiter eher aus abwägenden Gründen an den Betrieb gebunden fühlen und dabei den jeweils zu erwartenden Nutzen in den Mittelpunkt rücken, kann es durchaus auch zu Risiken bzw. unerwünschten Folgen führen, wenn sich die Voraussetzungen ändern.

So hielt ein Mitarbeiter seine kritische Distanz zu seinem Betrieb so lange zurück, bis ihm eine attraktive Stelle bei einem noch wohnortnäheren Betrieb angeboten wurde.

Es lohnt sich also mit Hilfe von entsprechenden Verfahrensweisen wie z. B. dem Commitment-Fragebogen von Allen und Meyer festzustellen, ob Mitarbeiter emotional oder abwägend sich an den Unternehmen gebunden fühlen und dann durch Strukturmaßnahmen wie z. B.

- interessante, abwechslungsreiche Arbeitsinhalte,
  - Aufstiegs-/Qualifizierungskonzepte,
  - Zuwendung, Respekt und Stimulierung durch Vorgesetzte,
  - individualisierte Arbeits(zeit-)konzepte
- emotional verbundene Leistungsträger noch stärken an das Unternehmen zu binden.

Interessiert? **Kennziffer: 8103**

## Die Kehrseite von Beziehungsnetzwerken

Kontinuität, Vertrauen, Berechenbarkeit, Verlässlichkeit etc. sind offenkundige Vorteile langjährig bestehender Netzwerke. Führungs- oder Fachkräfte, die sich lange kennen, stimmen sich außerdem zügiger ab und finden schneller zu einem Konsens. Soweit Wunsch und Theorie. Denn auch die andere Seite, die lähmende nämlich, ist oft zu beobachten. Insbesondere bei Umstrukturierungen, kreativitätsfordernden Veränderungsdrücken etc. können sich tradierte Netzwerke wie lähmendes Gift auswirken. Veränderungen werden vordergründig unterstützt, heimlich aber sabotiert; Quereinsteiger mit kreativen Ideen werden milde belächelt, im Hinterzimmer der Macht jedoch glatt abserviert; die Renovierung der Machtverhältnisse wird auf der Bühne der Öffentlichkeit begrüßt, Backstage jedoch wurden Vorbereitungen zum Misslingen der Veränderungen getroffen.

Ob in kleinen Betrieben, ist Überall wird mit zum Teil subversiven versucht, alles belassen. Das feindlich und bestehende



oder großen gleichgültig. getrickst und kreativen, aber Mitteln beim Alten zu Neue ist bedroht Machtstrukturen. Die Konsequenzen können verheerend sein: Motivationsverlust, Werteverlust, Umsatzverlust, Kundenverlust.

So gesehen gehört das Thema Netzwerke im Betrieb auf die Agenda der Personalentwicklung. Die strategischen Zugänge dazu:

- Analyse der bestehenden informalen Netzwerke im Betrieb (Freizeitgruppen, Projektjunkies, ...)
- Limitieren der Anzahl miteinander vertrauter Teilnehmer in Projektgruppen
- Konkrete und belastbare Ziel- und Zwischenzielfestlegungen in Projekten
- Überprüfen der Prozesse auf Schein- und Nebenprozesse.

Netzwerke – auch informelle – geben dann einen Sinn, wenn sie Fortschritt ermöglichen, Synergien herstellen und das Ganze zu mehr als nur der Summe seiner Teile werden lassen.

An einer Überarbeitung der Netzwerke interessiert? **Kennziffer: 8104**



## Nobelpreis in der Praxis

Nicht erst seit 1979 Kahnemann und Tversky die 2002 Nobelpreis gewürdigte Prospect-Theory entwickelten, kann in der Praxis beobachtet werden, dass sich Mitarbeiter je nach Gewinn- oder Verlustsituation unterschiedlich verhalten.

Der Inhaber eines gut geführten und äußerst stabil positionierten Unternehmens im weltweiten Automotiv-Markt lernte die Unterschiede unmittelbar kennen. Im Rahmen einer Mitarbeiterver-

sammlung bilanzierte er den deutlich gestiegenen Unternehmensgewinn und die äußerst komfortable Wettbewerbssituation. Eine typische Gewinnsituation also. Um diese noch weiter zu verbessern, wollte er im Rahmen der bestehenden Strukturen einen neuen Markt in Fernost erschließen.

Dies bedeutete ein Mehr an Arbeitszeit, häufige Auslandsaufenthalte, Reduktion der vertrauten sozialen Kontakte etc.. Nach zwei Monaten verhaltenem Engagements der dafür ausgesuchten Mitarbeiter (immerhin 23 Leistungsträger) artikuliert er darüber seine Enttäuschung und suchte Hilfe. Das Verhalten der Mitarbeiter war jedoch zu erwarten, denn in einer typischen Gewinnsituation sind nach der Prospect-Theory Mitarbeiter weniger geneigt, Risiko zu gehen, Offensiven zu starten etc.. Die Theorie half dann in der Folge über entsprechende Kommunikation und Qualitätszirkelarbeit zu vermitteln, dass die Sicherung des Unternehmens in der Zukunft und der Erhalt des einzelnen Arbeitsplatzes die geplanten Maßnahmen dringend erforderten. Eine typische Verlustsituation. Hier konnte der Effekt genutzt werden, nach dem Menschen risikobereiter handeln und bereit sind, Unannehmlichkeiten in Kauf zu nehmen, um einen Verlust zu verhindern.

Ein weiteres Beispiel für die These „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“.

Neugierig? **Kennziffer 8105**

## Schmunzelecke\*



„Vorerst habe ich nicht die Absicht zu sterben und brauche deshalb keine Sterbeversicherung. Wenn es soweit ist, rufe ich bei Ihnen an.“

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



## Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2008

*Christopher Rau* (Hrsg.)

**Coaching-Tools II.** Praxishandbuch Coaching. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2007, 348 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-936075-65-6

Die Fortsetzung des Erfolgsbuches „Coaching-Tools“ folgt den Phasen „Kennenlernen-/Kontaktphase“, „inhaltliche Orientierung“, „Untersuchung des Klientenanliegens“, „Veränderungsphase“ und „Zielerreichung/Abschluss“, zu denen ausgewählte Coachingtechniken aus unterschiedlichen Denkschulen in ihrer Anwendung dargestellt werden.

Der Herausgeber und die Autoren des Einführungsartikels machen darauf aufmerksam, dass nicht die Instrumente alleine, sondern der Coach, seine Grundhaltung, sein Beziehungswissen und Selbstwahrnehmung die Güte des Coachingprozesses maßgeblich mitbestimmen. Vor diesem Hintergrund ist das vorliegende Werk bestens geeignet, zum Standardwerk auch für Profis zu werden.



*Reiner Bröckermann, Michael Müller-Vorbrüggen, Elmar Witten* (Hrsg.)

**Qualitätskonzepte im Personalmanagement.** Grundlagen und Fallbeispiele.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, 495 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-2681-7

Im Teil A des Buches werden die Begriffe, ihre Zusammenhänge sowie Konzepte und Rahmenbedingungen des Qualitätsmanagements vorgestellt. Teil B behandelt Qualitätskonzepte für die verschiedenen Personalbereiche

wie Beschaffung, Entlohnung, Führung, PE etc. Teil C schließt mit integrierten Qualitätskonzepten für das gesamte Personalmanagement das Buch ab.

Der Sammelband ist ausschließlich aus dem Blickwinkel des Praktikers geschrieben und gibt einen fundierten Überblick über Handlungsfelder eines qualitätsbezogenen Personalmanagements. Erstmals ist damit die Grundlage gelegt, Personalaktivitäten an Qualitätsstandards auszurichten.



*Roman Stöger*

**Strategieentwicklung für die Praxis.**

Kunde-Leistung-Ergebnis. Mit einem Vorwort von Fredmud Malik. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, 292 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-2689-3

Um den Begriff Strategie aus den Nebelwolken unreflektiertem Managements herauszuholen, hat der Autor auf dem wissenschaftlichen Fundament bekannter Strategiemodelle die Funktion und Umsetzung von Strategien praxisbezogen aufbereitet.

Die einzelnen Phasen des Strategieprozesses dienen als Leitlinien zur inhaltlichen Orientierung. Dazu stellt er den Strategieprozess in seiner Grundlogik vor, zeigt dann mit der Beurteilung der Ausgangslage die Startbedingungen einer Strategie als Basis für Marktdurchdringung und Leistungsentwicklung. Aus den Optionen folgt dann die Festlegung der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung bzw. Weiterentwicklung. Jede einzelne Phase wird aus Anwendungssicht beschrieben. Alle Strategiewerkzeuge können auch direkt beim Verlag per Internetadresse abgerufen werden.

Ein gelungenes Werk, das gerade Praktikern eine echte Umset-

zungshilfe für die tägliche Praxis bietet.



*Sascha Saßen, Michael Franz* (Hrsg.)

**Zuweisermarketing und sektorenübergreifende Kommunikation.**

Ein Kompendium zur gezielten Einflussnahme auf Patientenströme und transsektorale Versorgungsqualität.

Economica, Verlagsgruppe Hühlig Jehle Rehm, Heidelberg 2007, 390 Seiten mit CD-ROM, € 68,00, ISBN 978-3-87081-536-3

Kompakt, anschaulich und immer aus der Praxis abgeleitet zeigen die Autoren, wie Kliniken niedergelassene Ärzte für die Überweisung von Patienten gewinnen können.

Neben den Grundlagen des Zuweisermarketings beschreiben sie in verschiedenen Kapiteln, mit welchen Methoden und Instrumenten die sektorenübergreifende Zusammenarbeit optimiert, Erfolge kontrolliert und niedergelassene Ärzte an das Krankenhaus gebunden werden. Die zahlreichen Fallbeispiele belegen, dass das Einweisermarketing dann seine Wirkung entfaltet, wenn es eingebettet ist in ein ganzheitliches Konzept und kontinuierlich betrieben wird.

Ein längst überfälliges Buch, das hilft, die Schnittstelle zwischen ambulantem und stationärem Bereich professionell zu gestalten.



*Gerd Gigerenzer*

**Bauchentscheidungen.** Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition.

C. Bertelsmann Verlag, München 2007, 285 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-570-00937-6

Der Autor, Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin, bürtet erfrischend anschaulich und seriös

wissenschaftlich gegen den Strich der Logik und Ratio beim Treffen von Entscheidungen. Auf der Grundlage von Evolutions-, Lern-, Motivations- und Kognitionsforschung zeigt er auf, dass rationale Entscheidungstechniken der menschlichen Intuition deutlich unterlegen sind.

Mit seinem verständlich und spannend geschriebenen Werk holt er Intuition aus der Ecke der Esoterik und zeigt, wie sich im Lauf der Evolution des menschlichen Gehirns sogenannte Faustregeln entwickelt haben, die meist unbewusst der menschlichen Entscheidung zu Grunde liegen. Er stellt damit das Aufwand-Nutzen-Dogma auf den Kopf und hilft, die eigene Intuition besser zu nutzen.



*Gastherausgeber: Arist v. Schlippe, Tom A. Rüsen*

### Organisationsberatung- Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Beratung von Familienunternehmen an Wendepunkten

Heft 4/07 Jahrgang 14/2007, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007, Jahresabo 2007, € 54,00 (4 Hefte) online, € 74,00 print und online, ISSN 1618-808X.

Der Themenschwerpunkt befasst sich mit der Beratung von Familienunternehmen an Wendepunkten, die sich aus den Schnittstellen zwischen Familie, Unternehmen und Gesellschafter ergeben.

#### Hauptbeiträge:

- *Tom A. Rüsen, Arist v. Schlippe:* Krisen in Familienunternehmen und Unternehmensfamilien: Über parallele, interdependenten Dynamiken in Familie und Unternehmen.
- *Arthur Drexler, Heidi Möller:* Einsatz eines Assessmentcenters im Rahmen von Unternehmensnachfolge.

- *Markus Plate:* Paradoxiemangement mit dem „Werte- und Entwicklungsquadrat“.
- *Felix Georg Fabis:* Instrumentarien zur Vermeidung und Lösung von Gesellschafterkonflikten in Familienunternehmen.

#### Praxisberichte:

- *Tom A. Rüsen, Arist v. Schlippe:* Interview: Reflexion der eigenen Krisenerfahrung durch einen Familienunternehmer.
- *Ulrich Bieker, Herbert Hirsch:* Vom Übergeben und Übernehmen. Zwei Beispiele aus Familienunternehmen.
- *Philip Eigen:* „Was Du noch wissen solltest ...“ Der Generationswechsel in Familienunternehmen und das Ringen um eine tragfähige Wirklichkeit.

#### Diskurs:

- *Astrid Schreyögg:* Was ein Coach über Familienbetriebe wissen sollte. Bücher über Familienunternehmen.



### zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Leadership, 76. Jahrgang, 6/2007, November/Dezember, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, Jahresabo € 84,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

In den anschaulich geschriebenen Artikeln wird die Wirkung von Freiräumen, Experimentierfreudigkeit, Werten sowie Gefühlen und Stimmungen auf die Innovationskraft und Wettbewerbsstärke eines Unternehmens deutlich.

#### Schwerpunktthema:

- *Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz, Stefan Kaduk:* Leadership schafft Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung.

#### Praxis:

- *Urs Rickenbacher:* Marke und Werte leben. Ein persönlicher Erfahrungsbericht.

- *Raimund Schöll:* Atmosphärische Intelligenz. Anmerkungen eines Management-Coaches.

#### Interview:

- *Abt Johannes Eckert:* Mehr helfen als herrschen.
- *Edigna Eger, Carolin Fiechter, Hans A. Wüthrich:* Leadership-Kaleidoskop.

#### Standpunkt:

- *Oskar Grün:* Age Management. Gestalten statt verdrängen.

#### Weitere Artikel:

- *Roman Boutellier, Andreas Biedermann:* Management von umstrittenen Technologien.
- *Ulrich Lichtenthaler:* Die Bedeutung interorganisationaler Technologietransaktionen in Innovationsprozessen.

#### Business-Spotlight:

- *Ian McMaster:* The ABC of business.

Eine ausführliche **Rezension** des Buches „Der Managementflüsterer“ (Hartmut R. Rau) und **Verbandsmitteilungen** schließen das sehr lesenswerte Heft ab.



*Astrid Schütz, Lioba Werth (Hrsg.)*

### Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Soft Skills im Führungskontext“. III. 2007 – 9. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2007, 81 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Die Themenhefte der Wirtschaftspsychologie vereinen solide theoretische Fundierung und praktische Anwendung. Auch Heft III folgt dieser Leitlinie und stellt sogenannte „Soft Skills“ bzw. Schlüsselkompetenzen als überfachliche Fähigkeiten vor. Im Mittelpunkt stehen dabei soziale Kompetenzen, die insbesondere im Führungskontext zur Geltung kommen.

### Die Inhalte:

- *Astrid Schütz, Lioba Werth:* Soft Skills im Führungskontext.
- *Sabrina Simchen, Janine Hertel, Astrid Schütz:* Gezeigte und berichtete emotionale Intelligenz bei Führungskräften – Zusammenhänge zu Aspekten der Führungstätigkeit.
- *Anna Steidle, Lioba Werth:* Die Bedeutung des regulatorischen Fokus im Führungskontext.
- *Christine Kaul, Aline Vater, Astrid Schütz:* Selbstüberschätzung und Gefühle der Unzulänglichkeit im Management. Narzisstische Verhaltensmuster und Ansätze für Coachingprozesse anhand eines Fallbeispiels.
- *Wolfgang Scholl:* Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – gegen die Verführung der Macht.
- *Sabine Sczesny, Janine Bosak:* Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führungseigenschaften.
- *Julia E. Hoch, Panja Andreßen, Udo Konradt:* E-Leadership und die Bedeutung Verteilter Führung.

### Separata:

- *Tobias Greitemeyer et al.:* Psychologische Mechanismen bei Preiswahrnehmungen im Rahmen der Euro-Einführung.
- *Erich H. Witte, Christina Mölders:* Einkommensteuergesetz: Begründung der vorhandenen Ausnahmetatbestände ethisch bedenklich.



*Martin Kleinmann, Heinz Schuler, Karlheinz Sonntag, Thomas Staufenbergel (Hrsg.)*

### **Zeitschrift für Personalpsychologie.**

7. Jahrgang, Heft 1, 2008, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008, Jahresabonnement Institute € 158,95, Private € 93,95, Einzelheft € 39,95. Erscheinungsweise: vierteljährlich, ISSN 1617-6391

Die erste Ausgabe der Zeitschrift in 2008 setzt die Internationali-

sierung ihrer Beiträge fort. Aus Leserreaktionen wissen wir, dass diese Tendenz generell begrüßt wird. Allerdings, und das betrifft nicht nur englischsprachige Artikel, sollte die Verständlichkeit der Artikel nicht nur Fachpsychologen vorbehalten bleiben. Gerade die Zielgruppe der personalpsychologisch interessierten Entscheider schätzen ein ausgewogenes Verhältnis von seriöser wissenschaftlicher Darstellung und anschaulicher Präsentation, das als Kennzeichen der Zeitschrift geschätzt wird.

### Heftinhalt:

#### **Originalia:**

- *Stefan Dilchert, Deniz S. Ones:* Personality and Extrinsic Career Success. Predicting Managerial Salary at Different Organizational Levels. Eine Studie an 4150 Managern, um den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Berufserfolg zu erfassen.
- *Jürgen Deller, Deniz S. Ones:* „Personality at Work“ in Lüneburg – Rückblick und Ausblick. Eine Zusammenfassung der zwischen 2006 bis 2008 erschienenen Beiträge über die Anwendungsmöglichkeiten von personalpsychologischen Fragestellungen.
- *Beate Molter, Ralf Stegmaier, Katrin Noefer, Karlheinz Sonntag:* Autonomie und Commitment to change als Determinanten der Person-Job- und Person-Organisations-Passung.

#### **Buchbesprechungen:**

- J. Wegge: K.-H. Schmidt & U. Kleinbeck (2006) Führen mit Zielvereinbarung.
- T. Gnams, B. Batinic: H. Wottawa, C. Kirbach, C. Montel (2004) Recruiting und Assessment im Internet.
- W. Hacker: K. Sonntag, R. Stegmaier (2007) Arbeitsorientiertes Lernen. Zur Psychologie

der Integration von Lernen und Arbeit.

#### **Tagungsbericht:**

M. Scherm, J. Grutschpalk berichten über die Tagung „Innovative Ansätze in der Eignungsdiagnostik“ an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg.

### **Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler**

Manager- und Beratersoftware  
**HERAKLIT III Professional.** Strategie-, Budget-, Entscheidungs-Simulationen.  
KHSweb.de Bildungssoftware GmbH, München 2007, € 940,00

Klein aber fein ist die Weiterentwicklung der Manager- und Beratersoftware HERAKLIT III. Waren bisher schon auf elegante Weise Szenarien, Wirkungsnetze und Zusammenhänge von Problemen zu analysieren, präsentieren und simulieren, erleichtern in der aktuellen Ausgabe HERAKLIT III neue Leistungsmerkmale die Anwendung wesentlich.

So können z. B. Modelle im Ordner „Eigene Dateien“ abgelegt, Modelle und ihre Informationen nach Excel exportiert und dort angezeigt und ausgewertet werden, der Zustand von lenkbaren Elementen direkt bei der Simulation geändert werden. Auch der Direktaufruf von Szenarien und Modellen ist maximal vereinfacht und kann per Doppelklick gestartet werden. Ein umfangreiches Linksystem ermöglicht den Einsatz von HERAKLIT III für E-Learning-Zwecke etc. HERAKLIT III ist selbsterklärend und anwenderfreundlich, so dass auch Laien nach kurzer Beschäftigung mit dem Programm ihre eigenen Modelle und Szenarien erstellen und zur Entscheidungsfindung nutzen können.

## Testrezension berufsbezogener Verfahren

### Oswald Bratfisch, Eva Hagman **Simultankapazität/Multi-Tasking (SIMKAP)**

Schuhfried, Mödling 2007, computergestütztes Testverfahren, 50 Testvorgaben 226,00 €, 7 Jahre Nutzungsrecht 1.356,00 €.

#### **Einsatzbereich::**

Als Diagnostikum kann der Test eingesetzt werden zur Auswahl, Beratung und Entwicklung von Mitarbeitern für Tätigkeiten, die Simultankapazität und Stresstoleranz als wesentliche Anforderungen beinhalten.

Der Test erfasst die Fähigkeit zur geteilten Aufmerksamkeit bei kognitiven Tätigkeiten und die Veränderungen im Leistungsprofil bei zunehmendem Stresserleben.

#### **Testkonzept:**

Das Testkonzept folgt der operationalen Definition der Merkmale „Simultankapazität“ und „Stresstoleranz“. Beide Merkmale werden als handlungsbezogen definierte Konstrukte aufgefasst, mit denen gewöhnlich Mitarbeiter in Arbeitssituationen konfrontiert sind. Unter

- Simultankapazität wird die Gesamtleistung bei paralleler Bearbeitung von Routineaufgaben, die Aufmerksamkeit erfordern, sowie Problemlösungsaufgaben, die intellektuelle Anforderungen stellen, verstanden.
- Stresstoleranz verstehen die Testautoren als den Ausprägungsgrad der Leistungsveränderungen in Situationen mit steigenden Anforderungen im Vergleich mit der Leistung unter normalen Verhältnissen.

SIMKAP besteht aus fünf Subtests:

- Drei Tests für Wahrnehmung, Schnelligkeit und Genauigkeit. Jeder der drei Tests enthält

250 Items. Je Test stehen drei Minuten Durchführungsdauer zur Verfügung. Die Tests erfassen Wahrnehmungsschnelligkeit und -genauigkeit bei Routineaufgaben.

- Subtest zur Erfassung einfacher intellektueller Leistungen. Je acht logisch-numerische, logisch-verbale und Rechenaufgaben werden über Lautsprecher gestellt und sind innerhalb von sieben Sekunden zu beantworten.
- Simultankapazitätstest Routineaufgaben werden simultan mit neuen Aufgaben vorgegeben. Dazu kommen noch Aufgaben wie das Nachschlagen in einem Kalender oder Telefonbuch. Einige Fragen sind mit zeitlicher Verzögerung zu beantworten.

#### **Der Test enthält:**

CD-ROM inklusive Testmanual

#### **Systemvoraussetzungen:**

PC/Laptop ab 500 MHz, mindestens 128 MB Speicher, Windows 2000+, Grafikkarte, 16-Bit Soundkarte, CD/DVD-Laufwerk, USB-Anschlüsse, WINWTS-Basissoftware, Systemdongel.

#### **Anwendungsaspekte:**

Mit Instruktion erfordert der Test eine Durchführungszeit von ca. 40 Minuten.

Jeder der fünf Subtests wird in einem Übungsdurchgang vorgestellt. Nach jedem Übungsdurchgang erhält der Proband Rückmeldung über die Qualität seiner Lösungen. Nach der Instruktions- und Übungsphase steigt der Proband in die Testphase ein. Zu der Simultankapazität und der Stresstoleranz können als Nebeneffekte Wahrnehmungsschnelligkeit und Wahrnehmungsgenauigkeit erfasst werden.

Neben der testgestützten Personalauswahl kann SIMKAP auch

eingesetzt werden, um im individuellen Coaching und in der personenbezogenen Personalentwicklung auf persönlichkeitsstypische Verhaltensmuster aufmerksam zu werden. So können jeweils verhaltensbezogene Aufmerksamkeitsdefizite auf Strukturen im Selbstkonzept einer Person hinweisen und Ansätze für entsprechende Interventionen liefern.

Für multitaskingrelevante Zielgruppen wie z. B. Piloten, Callcenteragenten etc. lassen sich mit dem SIMKAP im Unterschied zu den herkömmlichen Aufmerksamkeitsstests quasi reale Berufssituationen nachstellen und die Übereinstimmung der persönlichen Voraussetzungen mit den Anforderungen überprüfen.

#### **Bewertung:**

Da die Testdurchführung computergestützt erfolgt, ist die Durchführungsobjektivität in jedem Fall gegeben. Insbesondere entfaltet er seine Nützlichkeit für Berufsgruppen, die gesteigerten und simultanen Belastungen ausgesetzt sind, da gerade für diese Anforderungsmerkmale SIMKAP ein konzeptuell abgesichertes Verfahren darstellt. Die Zuverlässigkeit (Reliabilität) des Tests liegt für die Simultankapazität zwischen .94 und .97 und hinsichtlich der Stresstoleranz zwischen .89 und .91, sodass hier eine sehr hohe Zuverlässigkeit erwartet werden kann.

Hervorzuheben ist die Nähe der Itemformulierung zu realen Berufssituationen, so dass die Probanden den Test als berufsrelevant akzeptieren.

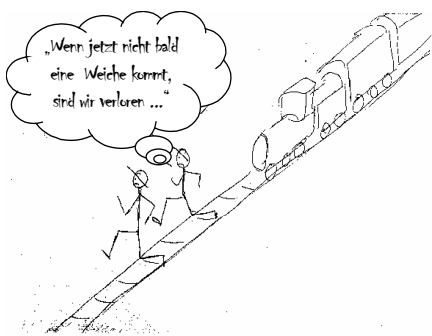
Der Test ist zu beziehen bei:  
Dr. G. Schuhfried GmbH  
Willy-Brandt-Platz 6 (1. OG)  
68161 Mannheim  
Tel.: 0621/1803684-0  
Fax: 0621/1803684-5  
info@schuhfried.de  
www.schuhfried.de



## Jenseits von Faktenwissen und Verhaltenstrainings

Immer wieder sehen wir, dass z. B. bei der Mitarbeiterauswahl, beim Lösen kniffliger Probleme oder beim Überzeugen skeptischer Mitarbeiter weniger Faktenwissen ausschlaggebend ist, sondern eher das Gefühl für die Situation, den Menschen und die Aufgabe. Intuitiv nutzen wir Menschen dabei, so die neuesten psychologischen Erkenntnisse, das in bewusstseinsfernen Regionen des Gehirns gesammelte emotionale Erfahrungswissen. Dies führt zur Frage, ob denn Verhaltenstrainings oder Fachseminare der Weisheit letzter Schluss sind. Oder ob nicht gleichrangig und über gängige Debriefingansätze hinaus Selbstreflexion des Denkstils, Transfers, der individuellen Bedeutung des Themas etc. Gegenstand eines gesonderten Trainings sein sollten.

In einem Unternehmen bauen eine kleine Gruppe dieser Frage. In dem Thema „vernetztes Denken“ bildeten wir Gruppen a' Gruppen.



mittelgroßen des Maschinenfeldes zu durchzuführen. In der „vernetzten“ Denkweise sind zwei Gruppen

- Eine Gruppe erhielt ein Methodentraining, das die Anwendung der Methodik des vernetzten Denkens zum Inhalt hatte.
- Die andere Gruppe erhielt darüber hinaus ein Reflexionstraining, das die Teilnehmer sensibilisierte, ihre Denkstile zu erkennen, den Einfluss ihrer Vorstellungen und Weltbilder auf die Entscheidung zu identifizieren sowie eine sogenannte Helikopterposition zur Beurteilung der Entscheidungsabläufe einzunehmen.

Nach den Maßnahmen erhielten alle Gruppen nach ca. zwei Monaten einen Fragebogen zur Erfassung der subjektiven Handlungskompetenz.

Alle Teilnehmer konnten darüber hinaus in einem Erfahrungszirkel ihre Erfahrungen und Meinungen austauschen. Ein wichtiges Ergebnis dieser kleinen Studie war die Erkenntnis, dass die Teilnehmer mit Reflexionstraining ein deutlich höheres Kompetenzerleben berichteten, von ihren Vorgesetzten als wirkungsvoller eingestuft wurden und ihre intuitive Kraft bewusster in Entscheidungssituationen einsetzten.

Sicherlich lässt diese betriebliche Untersuchung keine repräsentativen Schlussfolgerungen zu. Sie zeigt aber deutlich, dass es jenseits des Methoden- und Faktenwissens noch einen interessanten Erfahrungs- und Intuitionshorizont gibt, der mit gezielten Reflexionstrainings erweitert werden kann.

Neugierig geworden? **Kennziffer: 8106**

## Von der Gruppe zum Einzelnen und wieder zurück

In Veränderungsprojekten wird oft eine Erfolgsressource in der Bildung von homogenen Gruppen gesehen. Eine solche Strategie ist im Großen und Ganzen auch angemessen, sie sollte jedoch je nach Problemsituation differenziert betrachtet werden.

- So nahm in einer Projektgruppe, die sich nur mit der Entwicklung eines neuen Hohlraum-Messsystems befasste und innerhalb von wenigen Wochen von anfangs vier Projektmitarbeitern auf dann 16 Mitarbeiter answoll, das Engagement, die Motivation und die problemlösungsbezogene Kommunikation untereinander drastisch ab. Erklärung: Der individuelle Anteil am Gesamterfolg war immer weniger sichtbar und es ergaben sich Effekte des klassischen Unbeteiligtseins.
- Eine Task Force zur Ideenentwicklung von Strategien und Produkten für neue Zielkunden war mit einer großen Anzahl von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen besetzt und entwickelte innerhalb kurzer Zeit eine beträchtliche Zahl innovativer Ideen. Erklärung: Mit zunehmender Gruppengröße steigt die Wahrscheinlichkeit kreative Mitarbeiter zu aktivieren..
- Zwei zu einander „im Wettstreit“ stehende Abteilungen, die sich nach den Prinzipien teilautonomer Arbeitsgruppen organisiert hatten, hingen in der Gesamtleistung von ihrem jeweils schwächsten Glied ab. Erklärung: Bei von einander abhängigen Arbeitsaufgaben bestimmt das jeweils leistungsschwächste Mitglied einer Gruppe die Gesamtleistung.

Schlussfolgerung: Je nach Aufgabenstellung sollte die Gruppe als Leistungsträger groß, klein, leistungshomogen oder „exotisch“ sein.

Interesse geweckt? **Kennziffer: 8107**