



Warum sich Menschen schwer tun, vom Vertrauen zu lassen und Neues zu wagen

In Trainings oder bei der Begleitung von Veränderungsprozessen wird es immer wieder deutlich: Menschen haben ein übergroßes Beharrungsvermögen, beim alten und vertrauten Verhaltensmuster zu bleiben. Dies ist auch dann der Fall, wenn man den Sinn einer neuen Verhaltensweise als nützlich erkannt und sie auch für realisierbar hält. So wurde z. B. in einem Entscheidungsfindungstraining die Funktionalität des konkreten Hinterfragens von verfügbaren Informationen im Sinne „Was bedeutet jede einzelne für die Fragestellung?“ erkannt, angewandt und auch als bedeutsam apostrophiert. Zehn Minuten später wurde jedoch in einer anderen Thematik mit großer Grandezza nach alten Verhaltensmustern verfahren. Dies kann dreierlei bedeuten:

- Eine Information aufgenommen zu haben, bedeutet nicht, sie auch verstanden zu haben
- Das Übernehmen von neuen Impulsen hängt von nachhaltiger, affektiver Betroffenheit ab
- Das Integrieren der neuen Erkenntnisse in das Problemlösen muss regelhaft und immer wieder aufs Neue praktiziert werden.

Schwierig oder herausfordernd, Neues aufzunehmen, ist es wohl deswegen, weil jeder Mensch wegen seiner individuellen, emotionalen und tief verankerten Wahrnehmungsmuster Neues als „Bedrohung“ des Alten, Gewohnten und Sicherem empfindet und daher (unbewusst) das Vertraute bevorzugt. Ein weiterer Fallstrick kann darin gesehen werden, dass die emotionale Betroffenheit, das sich Ertappen bei Fehlern und Erleben von Unsicherheit bei neuen Verhaltensweisen hochwahrscheinlich den Rückfall in die vertrauten Routinen, schon aus Gründen des Kompetenzschutzes, herbeiführen wird. Zur Überwindung dieser psychologischen Phänomene können beim Training und auch beim Coaching von Einzelpersonen z. B.

- individuelle Denkstile und deren Konsequenzen für die Wahrnehmung herausgearbeitet werden
- Problemlösungsaufgaben mit erkennbar unterschiedlich wichtigen Informationen gestaltet und das Problemlösungsverhalten analysiert werden
- Routineverhalten bewertet und gemeinsam nach Alternativoptionen überprüft werden.

Damit können kognitive Impulse oder Verhaltenstechniken aus ihrer sterilen Funktionalität herausgeholt und in persönliche Betroffenheit überführt werden. Ein Prozess, der nur gelingt, wenn Menschen zur Reflexion bereit sind und aus dem Wohlfühlbad der Selbstgewissheit aussteigen.

Kennziffer: 9201

Pleiten, Pech und Pannen: meist mangelnder Integration geschuldet

Veränderungen in Betrieben sind mittlerweile an der Tagesordnung: Es werden Abteilungen zusammengelegt, Aufgaben neu verteilt, Zuständigkeiten umgeschichtet, neue Zielkundenbereiche definiert etc.

Weit über die Hälfte solcher Projekte havarieren jedoch mehr oder weniger schmerzlich. Noch vor Ingangsetzen der Veränderung wird dabei eine zentrale Aufgabe meist sträflich vernachlässigt: Die Integration vorhandener Informationen, d. h., zu klären

- auf der Personalseite: Wie sind Stimmungen und Stimmen gegenüber der Veränderung und was bedeuten sie in Bezug auf die Fragestellung
- auf der Strukturseite: Inwieweit sind die abteilungsbezogenen Prozesse zu nutzen und an welchen Stellen sind sie zusammenzuführen und wo nicht
- auf der Seite der erwarteten Effekte: Welche Chancen und Risiken entstehen, welche Synergien sind auf Kosten welcher Verluste zu erwarten und wie kann jeder Betroffene, jede Abteilung mit welchen Ressourcen zur Veränderung beitragen.

Im Grunde wird Veränderungserfolg erst durch bewusstes Diskutieren und Integrieren von Erfahrungen und Informationen möglich. Das ist insofern beruhigend, dass nicht teure Methoden und Expertenwissen entscheiden, sondern die Bündelung des gesunden Menschenverstandes.

Kennziffer: 9202

*Ich bin der
Meinung, dass...*

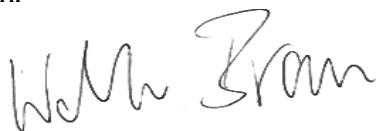
der Drang zur Berechenbarkeit von Wirtschaftsprozessen allzu lange als Fetisch und Monstranz in den heiligen Tempeln der Entscheider zelebriert wurde und das Dilemma der gegenwärtigen Wirtschaftskrise mit bedingte. Massenhysteriegleich glaubten immer mehr an das Prinzip höher, schneller, weiter. Dabei spürte doch fast jeder, dass die auf kontinuierliches Wachstum ausgelegten Papiere auf unrealistischen Annahmen beruhten. Irrlichternde Rechenmodelle trifft man aber nicht nur in der Finanzwirtschaft an. Auch die Wirtschaftsprognosen sind mathematisch brillant, aber fehlerhafter denn je. Mittlerweile werden sie von den Kritikern ohne großen Protest seitens der Auggen als Kaffeesatzleserei bezeichnet. Nicht nur die makroökonomischen Debatten entzaubern den Machbarkeits- und Berechnungsglauben der Wirtschaft auch die mikroökonomische Situation verdeutlicht die aus den Fugen geratenen Planungsmodelle. Kaum ein Projekt, das zeitgerecht zu Ende geführt, kaum eine Strukturveränderung, die die gewünschten Effizienzeffekte herbeiführt.



Walter Braun

Woran wir prinzipiell kranken, ist die Neigung, in Expansionszeiten an die Beherrschbarkeit der Zukunft zu glauben und zu wenig die Dynamik und damit Unberechenbarkeit zu überdenken. So mag etwa der propagierte Mechanismus niedrige Leitzinsen - höhere Investitionen von Volkswirtschaftspäpsten wie Alan Greenspan kurzfristig das Investitionsverhalten verändert haben. Langfristig machte er eher blind für die psychologischen Kräfte und Schwankungen in einem globalen Massenmarkt. Als Konsequenz darauf möchte ich nicht einmal die ordo-liberale Sichtweise eines Wilhelm Röpke oder Walter Eucken hochhalten, sondern dafür plädieren, einen möglichen Aufschwung nicht gleich wieder als Beginn eines immer weiter steigenden Wachstums zu sehen und von den Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft zu verlangen, Ökonomie und Psychologie als Determinanten einer präzise nicht berechenbaren Dynamik zu begreifen. Vielleicht kommen wir dann weg, in Krisen uns abzuducken und nach dem Muster „Der Herr hat's gegeben und auch wieder genommen“ auf den nächsten Aufgang der wirtschaftlichen Sonne zu hoffen und weiterzumachen wie bisher.

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Ziele-Illusion

Es wird kaum widersprochen und eine Armada von Studien belegen es, Ziele sind unter den sogenannten SMART-Bedingungen erfolgssichernd.

Sind diese z. B. auf Kongressen, in Managementzeitschriften und Büchern auf dem Banner der Absolutheit und Unfehlbarkeit geforderten Aussagen überhaupt realistisch? Zeigen nicht jeden Tag Betriebe, dass sie trotz oder vielleicht wegen fehlender Zielsysteme erfolgreich sind? Sind nicht außerdem die Mehrzahl der Tätigkeiten eher dazu geeignet, die SMART-Kriterien zu verletzen und mithin die Zielbindungswirkung zu verfehlen und die Eigenmotivation in den Keller rauschen zu lassen? Werden nicht, wenn überhaupt, die Ziele von oben vorgegeben, anstatt vereinbart und ist es dann nicht zu kurz gesprungen, darin einen Teil der Misserfolgsbegründung zu suchen und zu finden?

Lassen sich denn überhaupt komplexe Ziele eindeutig Menschen zuordnen? Ich meine – nein! Der Systemcharakter von Unternehmen verhindert das.

Sicherlich gelingt es auch, über

- Eigenverantwortung für die Leistungs- und Arbeitskultur
- Bewusstmachen der einzelnen Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Unternehmenszukunft und
- Synergiestiftende Formen des Arbeitens

Realitäten zu schaffen, die zumindest genauso geeignet sind, die Unternehmenszukunft zu sichern wie die Management by Objectivs-Konzepte.

Kennziffer: 9203

Erfahrungslernen – Katalysator der Kompetenzbildung

Mehr denn je wird in den Zeiten der raschen Veränderungen, bei denen meist kein Stein auf dem anderen bleibt und auch das in der Vergangenheit mühsam erworbene Wissen kaum mehr anwendbar ist, das Erfahrungslernen wieder bedeutsam. Nicht neu, aber vor dem Hintergrund, dass wir auf dem besten Wege sind Weiterbildungsjunkies zu werden, die zwar eine Menge an Wissen anhäufen, aber die Integration, Intuition und Erfahrung nur unzureichend in den Alltag transferieren können, ein interessanter Ansatz zur kompetenzbildenden Personalentwicklung. Erfahrungslernen wird vielleicht auch deshalb unterschätzt, weil es vermeintlich selbstverständlich geschieht und zu wenig an konkreten Themen festzumachen ist. Wir lernen zwar Inhalte, Verhaltensweisen und Methoden wie es nicht besser sein kann, wir schaffen es aber nicht, zu lernen, wie wir aus Erfahrungen Nutzen ziehen können.

Die Notwendigkeit, mit unsicheren Situationen umzugehen, Komplexität einigermaßen zu verstehen und Prozesse und Zusammenhänge zu erkennen, nimmt signifikant zu. Wenn wir unter diesen Bedingungen nur noch bedingt auf das angesammelte Wissen und auf die trainierten Fertigkeiten vertrauen können, wie können dann die themenbezogenen Fort- und Weiterbildungen so ergänzt werden, dass das Erfahrungslernen zu Erfahrungswissen und damit das Faktenwissen bereichert werden kann?

Hier greifen die alten Ansätze von Kolb, nach denen er schon 1974 betonte, dass das Wahrnehmen von allgemeinen Erkenntnissen erst über das Reflektieren ihrer Bedeutung zu schlussfolgerndem Erfahrungswissen führen kann. Dies setzt Lernkonzepte voraus, die

- stärker die Reflexion der Erfahrung der Teilnehmer fokussieren als das Vermitteln von Inhalten
- die Prozesshaftigkeit von Veränderungen thematisieren und
- Synergien zwischen den Beteiligten definieren und Handlungskonsequenzen thematisieren.

Eine solche Didaktik der Personalentwicklung ist an der Problemdefinition orientiert und beinhaltet das Zusammentragen der expliziten Erfahrungen der Teilnehmer und das Herausmoderieren der impliziten und intuitiven Verhaltensweisen in ähnlichen oder gleichen Situationen. Ein spannender Ansatz der Erwachsenenbildung, der sich mit großer Wahrscheinlichkeit als wertschöpfend erweisen wird.

Kennziffer: 9204



Mit „Unternehmermentalität“ auf Wachstumskurs

Ideen entwickeln, Initiative zu deren Umsetzung ergreifen, andere dafür begeistern oder aus Niederlagen gestärkt hervorgehen sind zwar nur Verhaltensweisen, entsprechen aber ihrem Wesen nach dem klassischen unternehmerischen Handeln. Dieses ist spätes-

tens seit Schumpeter der Motor des ökonomischen Wachstums und in der Sprache der Berater die Basis für die gelebten Werte eines Unternehmens.

Eine wesentliche Quelle unternehmerischen Handelns ist die Persönlichkeit des Menschen - seine Mentalität, Eigenschaften, Denkstile und Verhaltensweisen. Eine zweite, nicht weniger bedeutsame Bedingung liegt in der Struktur des Betriebes; in seinen Teamstrukturen, Prozessabläufen und Handlungsspielräumen. So weiß man z. B. schon seit den 70er Jahren, dass teilautonome Arbeitsgruppen, die sich selbst koordinieren, Regeln geben und an Erfolgen messen, innovativer sind, Risiken besser einschätzen und proaktiver ihre Aufgaben vorantreiben als hierarchisierte Organisationsgruppen.

Es ist empirisch belegt, dass unternehmerisches Verhalten in seinen Merkmalen nicht unbedingt „in den Genen“ liegen muss, sondern auch trainiert werden kann. Wenn dazu noch Teamstrukturen entwickelt, Ziele gesetzt, deren Erreichung unterstützt und im Prozess kontrolliert werden, werden immer mehr Mitarbeiter zu „Unternehmern“ im Unternehmen, die in ihrer Gesamtheit auf viele Schultern verteilt gut gerüstet sind, Zukunft zu gestalten, Krisen zu überwinden und eine attraktive Unternehmenskultur zu erzeugen.

Kennziffer: 9205



Schmunzelecke*



„Bitte stellen Sie doch bei Ihrer Versicherten fest, ob und inwieweit die beschädigten Teile wieder instand gesetzt werden können.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2009

Reinhart Nagel

Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung.

2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2009, 169 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-7910-2872-9

Das Buch wird seinem Titel gerecht, denn neben einer pragmatisch gehaltenen und theoretisch fundierten Einführung in den Begriff Strategie werden Schrittfolgen und Methoden strategischen Arbeitens anwendungsbezogen vorgestellt. Der Autor beschreibt sieben Phasen des Strategieprozesses und stellt im Überblick einzelne Methoden dazu wie z. B. Trendanalyse, Zukunftskonferenz, Stakeholderkonzept etc. vor. Die vielen Praxisbeispiele und Erläuterungen zu konkreten Anforderungen und Inhalten der Strategiearbeit regen zur direkten Übernahme in aktuelle Strategiekonzepte bzw. deren Weiterentwicklung an.



Norbert Herschkowitz, Elinore Chapman Herschkowitz

Das vernetzte Hirn. Seine lebenslange Entwicklung.

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2009, 175 Seiten, € 17,95, ISBN 978-3-456-84696-5

Auf bemerkenswert anschauliche Weise gelingt es den Autoren den gleichermaßen faszinierenden und komplexen Auf- und Abbauprozesses des Gehirns darzustellen. Zunächst beschreiben sie die vernetzte Struktur und die vernetzende Wirkung des Gehirns, das lebenslang sich an neue Anforderung anpassen kann. Besonders interessant und spannend erklären sie die altersspezifischen Funktionen und unterscheiden dabei das übliche Altern vom krankhaften und gestalten den Altern.

Damit schaffen sie es, die altersbedingten Funktionen, Stärken und Schwächen des Gehirns zu präzisieren und Anregungen zur direkten Nutzung der Ressource Gehirn zu vermitteln. Das Buch gehört eindeutig in die Kategorie der erfolgreichen Integration von Wissenschaft und Praxis.



Erich H. Witte, Cara H. Kahl (Hrsg.)

Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2009, 166 Seiten, € 20,00, ISBN 978-3-89967-531-3

In acht Kapiteln zeigt dieser Symposiumsband Modelle und Konzepte für eine integrative Betrachtung des Persönlichkeitsmerkmals Kreativität und der daraus entstehenden Innovationen im sozialpsychologischen Kontext auf. Die Autoren berichten von Forschungs- und Praxisprojekten, aus denen sie sozialpsychologische Anforderungen für ein Gelingen von Innovationsprojekten ableiten. So kann man nachvollziehen, wie die Gestaltung von Veränderungsprozessen von den Ideen und Vorstellungsbildern der Protagonisten abhängen, welche Konflikte bei Innovationen entstehen, welchen Einfluss Konformität und Kreativität auf den Veränderungsprozess haben und was letztendlich Gruppen kreativ macht. Trotz der fachpsychologischen Fundierung sind die einzelnen Kapitel leicht verständlich zu lesen, so dass auch der interessierte Laie einen großen Nutzen von dem Buch haben wird.



Uwe Reineck, Ulrich Sambeth, Andreas Winklhofer

Handbuch Führungskompetenzen trainieren.

Beltz Verlag, Reihe: Weiterbildung und Qualifikation, Weinheim 2009, 365 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-407-36461-6

Im Grunde bauen die Autoren, Trainer und Berater im Bereich Führung, entlang von fünf Führungskompetenzen ein Trainings- und Workshopkonzept auf. Didaktische Hinweise, Übungen und Spiele sowie inhaltliche Erläuterungen zu Mitarbeiterführungskompetenz, Unternehmerkompetenz, Beziehungskompetenz, Veränderungskompetenz und Persönlichkeitskompetenz veranschaulichen den Ansatz der Autoren und bieten eine Menge Anregungen und Tipps für die praktische Umsetzung in Trainings oder die Integration in die eigenen Schulungskonzepte. Bilder, Grafiken, Tabellen und insbesondere die anregende und zum Teil witzige Schreibweise machen das Buch über den praktischen Nutzwert hinaus amüsant und nachhaltig.



Markus Voeth, Uta Herbst

Verhandlungsmanagement. Planung, Steuerung und Analyse.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, 258 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-7910-2870-5

Dass Verhandlungen auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten analysiert, geplant, gesteuert und professionalisiert werden können, zeigen die Autoren in diesem Lehrbuch auf. Erstmals liegt damit im deutschsprachigen Raum ein umfassendes Standardwerk vor, das vermittelt, wie Verhandlungen gemanagt werden können, welche Instrumente dazu erforderlich sind, welche Ablaufschritte zu beachten sind und nach welchen Regeln ein Verhandlungsmanagement implementiert und kontrolliert werden kann. Über 40 Fallbeispiele veranschaulichen das Managementkonzept. Drei ausführliche Fallstudien illustrieren den Gesamtprozess, so dass Nachvollziehbarkeit, Verständnis und Übertragbarkeit auf die eigenen Anforderungen leicht gelingen. Zahlreiche Materialien,

Techniken etc. unterstützen den Transfer in die Praxis. Ein gelungenes Beispiel für eine anschauliche und praxisbezogene Übertragung von wissenschaftlichen Erkenntnissen der Verhandlungsforschung auf konkrete Verhandlungssituationen.



Stefan Krumm, Lothar Schmidt-Atzert

Leistungstests im Personalmanagement.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Reihe: Praxis der Personalpsychologie, Göttingen 2009, 127 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2080-3

Für jeden, der sich einen schnellen Überblick über die Bedeutung von Leistungstests im Rahmen der Personalauswahl verschaffen will, bieten die Autoren die wichtigsten Informationen. Sie zeigen, worauf bei der Anwendung von Leistungstests zu achten ist, geben Hinweise zu deren Auswahl, Anwendung und Auswertung und beschreiben, welche Rolle Leistungstests in der Eignungsdiagnostik spielen und wie sie in bestehende Auswahlverfahren integriert werden können. Ein Fallbeispiel aus der Unternehmenspraxis verdeutlicht den Prozess der Implementierung von Leistungstests. Checklisten zur Auswahl eines Testverfahrens und für die Planung des Testablaufs sowie eine Berechnungsschablone zur Feststellung des Nutzens eines Auswahlverfahrens erleichtern den Praxisbezug.



Jürg Frick

Die Kraft der Ermutigung. Grundlagen und Beispiele zur Hilfe und Selbsthilfe.

Verlag Hans Huber, Bern 2007, 374 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-456-84349-0

Ermutigung durch andere Menschen schafft günstige Voraussetzungen für individuelles Wach-

tum, Persönlichkeitsstärke und Widerstandskraft. Diesen an sich trivialen Sachverhalt erarbeitet der Autor aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Blickwinkeln wie z. B. der systemischen, lösungsorientierten, kognitiven und individualpsychologischen Forschung. Selbst Erkenntnisse der Humorforschung kommen nicht zu kurz. Was das Buch jedoch so einzigartig macht, ist die behutsame, anschauliche und in manchen Darstellungen auch eindringliche Beschreibung von Einflussfaktoren, die sich ermutigend oder eben auch entmutigend auf den Menschen auswirken können. Viele Beispiele, auch solche bekannter Personen der Zeitgeschichte wie z. B. Kafka oder Ray Charles, verdeutlichen, welche Rolle individuelle Grundhaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen für den Umgang mit schwierigen Lebenssituationen spielen. Frick wirkt nie aufdringlich, sondern bietet Optionen an, die jeder für sich weiter entwickeln kann. Dazu helfen auch zahlreiche Fragebogen, Checklisten und Übungen. Ein Buch, das im wahrsten Sinne ermutigt.



Achim Weiland, Thomas Meuche (Hrsg.)

BWL in Fallstudien. Ein einführendes Lehrbuch.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, 303 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-7910-2848-4

Erstmals dürfte ein betriebswirtschaftliches Lehrbuch vorliegen, das sich auch an Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen richtet. An praktischen Beispielen eines fiktiven Unternehmens können Nichtbetriebswirte sich mit diesen Fallstudien in wichtige Themengebiete der Betriebswirtschaftslehre einarbeiten. Am Beispiel eines Produktionsunternehmens werden so im Zusammenhang Themenfelder wie Strategie, Geschäftsprozesse, Informations-

und Kommunikationstechnologie, Vertriebsprofessionalisierung, Einkauf, Qualitätsmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung und Controlling als Fallstudie dargestellt. Da allen Fallstudien ein Unternehmen zugrunde liegt, können die unterschiedlichen Fragestellungen unter einem systemischen und ganzheitlichen Blick verstanden werden. Lösungshinweise am Ende des Buches geben die Möglichkeit, die eigenen Ideen und Antworten zu überprüfen. Mit dem Konzept ihres Buches gelingt es den Autoren, Verständnis für die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und Einblicke in ein vernetztes unternehmerisches Handeln zu gewinnen.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Corporate Development, 78. Jahrgang, 2/2009, März/April, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Aktueller kann das Schwerpunktthema der zfo nicht sein. Geht es doch heute in Zeiten der Wirtschaftskrise insbesondere darum, Strategien zur erfolgreichen Bewältigung des Jetzt und der Zukunft zu finden. Im Editorial betont der Herausgeber das Spannungsverhältnis zwischen Strategieplanung und -umsetzung und die Rolle der Organisationsprozesse bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung. Damit sind hilfreiche Leitplanken für die Schwerpunktartikel gesetzt.

Schwerpunkt: Corporate Development

- *Bleicher, K.:* Die Vision von der intelligenten Unternehmung als Organisationsform der Wissensgesellschaft.
- *Schmied, T., Müller-Stewens, G., Lechner, C.:* Strategische

Initiativen als Instrument des Corporate Managements.

- *Beckmann, P., Fechtel, A., Heuskel, D.*: Comeback der Konglomerate? Diversifikation wird als Wachstums- und Risikostrategie wieder salonfähig – und strategisch interessant.
- *Rissbacher, C., Poppmeier, F.*: Expansion mit System (Praxis).
- *Gespräch mit dem Vorstand*: Corporate Development im Haniel-Konzern. Chancen und Herausforderungen für ein diversifiziertes Unternehmen.
- *Frost, J.*: Wie viel Markt trägt das Unternehmen? (Standpunkt)

Führung & Leadership

- *Förster, C., Bohinc, T.*: Fachkarriere bei T-Systems. „Go ahead!“ Strategische Expertenentwicklung.
- *Von Almsick, I., Ehrmann, T., Schewe, G.*: Ökonomen oder Juristen. Wer hat die besten Karten bei der Besetzung von Vorstandspositionen?

Business-Spotlight:

- *Ian McMaster*: Do you joost?

Buchrezension und Verbandsmitteilungen schließen das Heft ab.



Organisationsberatung- Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Evaluation von Coaching und Supervision, Heft 1/09 Jahrgang 16/2009, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, Jahresabo (4 Hefte) online € 54,00, print und online € 86,00, ISSN 1618

Seit Jahren trägt die OSC zur Professionalisierung von Coaching und Supervision bei, indem sie Entwicklungen frühzeitig aufzeigt, vorantreibt und praxisbezogen vertieft. Mit dem aktuellen Schwerpunkt setzt sie diese Tradition fort und bietet ein ausgesprochen interessantes Reflexi-

onsfeld zur Überprüfung der Wirksamkeit der Modelle und der Prozesse für die Arbeit an und mit Menschen.

Hauptbeiträge:

- *Künzli, Hansjörg*: Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching.
- *Eichert, Hans-Christoph*: Supervision als Kompensation?. Eine Untersuchung zur Supervision in der stationären Psychiatrie.
- *Drexler, Arthur et al.*: Schulleitungscoaching – Konzeption und Auswertung.
- *Stippler, Maria, Möller, Heidi*: „Aber jetzt ist der Zeitpunkt reif für etwas anderes“. Zur Weiterbildungsmotivation von Teilnehmer/innen einer Coachinausbildung.

Praxisberichte:

- *Cornelius, Caroline et al.*: Zeit- und Ziele-Management für Nachwuchswissenschaftler/innen. Evaluation eines Online-Coaching.
- *Hertkorn, Martin*: Evaluation des systemischen Verfahrens high Profiling Coaching.

Diskurs:

- *Schreyögg, Astrid*: Was heißt „systemisch“ in Supervision und Coaching?



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Lernen von anderen Disziplinen, 78. Jahrgang, 3/2009, Mai/Juni, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

zfo bekannt für innovative Artikel rund um das Thema Management erweitert im aktuellen Themenschwerpunkt des Heftes die ökonomische Sichtweise von Managern um sozialpsychologische und neurobiologische Erklärungs-

ansätze. Damit eröffnet sie ein interessantes Lernfeld, das das Verständnis für menschliches Verhalten und Entscheiden beträchtlich erweitert und konkrete Anregung für den Umgang mit Menschen bietet.

Schwerpunkt: Lernen von anderen Disziplinen

- *Nagel, J.*: Die Arbeit mit Wölfen im Spannungsfeld von Managementtrainings
- *Fothe, S., Nguyen-Feichtner, M. N.*: Vertrauen ist gut, Kontrolle besser. Warum Organisationen Erfahrungen austauschen fürchten (sollten) und was sie tun können.
- *Meyer, D.*: Zum Schicksal langfristiger Vorsätze. Die Problematik von zeitinkonsistenten Entscheidungen.
- *Interview mit Prof. Dr. Gerald Hüther*: Andere motivieren zu wollen, ist hirntechnischer Unsinn!
- *Standpunkt Bolko von Oettinger*: Metaphern im Management oder „Die Hexe im Ofen“.

Führung & Leadership

- *Hungenberg, H. et al.*: Wertschöpfung durch Privat Equity-Gesellschaften. Eine empirische Analyse zur Ermittlung von Wertschöpfungshebeln.

Change Management

- *Reiss, M.*: Change Management 2.0?. Das Empowerment-Potenzial des Mitmach-Web auf dem Prüfstand.

Prozessmanagement

- *Tietmeyer, J., Nienaber, A.-M.*: Structure follows Process. Die Restrukturierung der Aufbauorganisation bei A.Y.N. Honkong.

Business-Spotlight:

- *Ian McMaster*: The masters of chaos.

Buchrezension und Verbandsmitteilungen schließen das Heft ab.

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Uwe Peter Kanning

Inventar sozialer Kompetenzen (ISK)

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2009, Test komplett: 228,00 €

Anwendungsgebiet:

Fragebogenverfahren zur Erfassung der sozialen Kompetenzen für die Personalauswahl, -entwicklung, Berufsberatung und allgemeine Persönlichkeitsdiagnostik.

Testkonzept:

Für die Personalauswahl und -entwicklung wird soziale Kompetenz als eines der wichtigsten Erfolgsmerkmale einer Person angesehen. Das Merkmal umfasst mehrere Einzelkompetenzen, die alle für sich die Voraussetzung für sozialkompetentes Verhalten sind. Vor diesem Hintergrund differenziert der Autor das Merkmal soziale Kompetenz in vier Faktoren, die insgesamt 17 soziale Einzelkompetenzen repräsentieren:

- Soziale Orientierung
Prosozialität, Perspektivenübernahme, Wertepluralismus, Kompromissbereitschaft, Zuhören
- Offensivität
Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktbereitschaft, Extraversion, Entscheidungsfreudigkeit
- Selbststeuerung
Selbstkontrolle, Emotionale Stabilität, Handlungsflexibilität, Internalität
- Reflexibilität
Selbstdarstellung, direkte Selbstaufmerksamkeit, indirekte Selbstaufmerksamkeit, Personenwahrnehmung.

Die Merkmale bilden allgemeine, situationsunabhängige Muster sozialer Kompetenzen ab, die in spezifischen Situationen das Ver-

halten beeinflussen. Das Verfahren liegt in einer Lang- (108 Items) und einer Kurzfassung (33 Items) vor. Die Selbstbeschreibung erfolgt über eine vierstufige Zustimmungsskala und nimmt für die Langversion ca. 20 Minuten in Anspruch. Die Kurzversion ist in ca. 10 Minuten zu bearbeiten. Das Verfahren ist für Personen ab 16 Jahren geeignet und liegt als Papierversion vor. Normwerte sind für Schüler und Auszubildende, Studierende und Berufstätige ausgewiesen. Die Auswertung erfolgt über einen Auswertungsbogen und kann in einem Profilblatt dargestellt werden.

Der Test enthält:

Testmanual, 20 Fragebogen Langversion, 20 Fragebogen Kurzversion, 40 Auswertungsbogen je Version, 40 Profilbogen inklusive Box.

Anwendungsaspekte:

Bei der Auswahl von Mitarbeitern bietet das Verfahren eine gute Grundlage die Merkmale der sozialen Kompetenz zu erfassen und die Ergebnisse in die Auswahlentscheidung zu integrieren. Unberührt von dieser Funktionalität des Testes bleibt die generelle Verfälschbarkeit von Selbstbeurteilungsverfahren. Insofern sollten in jedem Fall etwa bei Bewerberinterviews die Testergebnisse noch einmal hinterfragt und abgesichert werden. Eine interessante Anwendung hatten wir bei der Erprobung des Tests im Bereich des Individualcoachings festgestellt. Da sozialkompetentes Verhalten in weiten Teilen persönlichkeitsbezogene Veränderung bzw. Entwicklung von angemessenen Verhaltensweisen beinhaltet, bietet der Test eine ausgesprochen breite und gut fundierte Grundlage, Kompetenzwerte zu definieren, zu erfassen und gemeinsam mit dem Coachee Veränderungsmöglichkeiten und -ziele zu erarbeiten. Für

die Anwendung besonders förderlich, ist die Differenzierung des Merkmals in die 17 Primärfaktoren, die das in der Vergangenheit doch begrifflich oft stark strapazierte Persönlichkeitsmerkmal „soziale Kompetenz“ fassbar und messbar machen.

Bewertung:

Erstmals gibt es ein Verfahren, das auf der Merkmalsebene das Konstrukt soziale Kompetenz in seiner Gesamtheit beschreibt und im Detail messbar macht. Damit kann der Test für weite Bereiche der Persönlichkeits- und Personalentwicklung eingesetzt werden. Die Normierung wurde an großen Personenstichproben vorgenommen und gilt für die oben genannten Personengruppen für Frauen und Männer getrennt. Umfassende Normtabellen für die Gesamtstichprobe und die einzelnen Personengruppen erleichtern die präzise Zuordnung der Ergebnisse. Zuverlässigkeits- und Validitätserhebungen weisen auf gute bis zufriedenstellende Kennwerte des Tests hin. So sind z. B. deutliche Zusammenhänge zwischen den Merkmalen der sozialen Kompetenz, Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit in verschiedenen Berufsgruppen wie Feuerwehrmänner, Mitarbeiter in produzierenden Unternehmen etc. festzustellen. Auch die Zuverlässigkeit ist mit Kennwerten (Cronbachs α) zwischen .87 und .90 gewährleistet. Der Charme des Verfahren liegt in seiner hohen Praktikabilität, einfachen Handhabung und präzisen Differenzierung des Merkmals soziale Kompetenz.

Der Test ist zu beziehen bei:
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Rohnsweg 25
37085 Göttingen
Tel.: 0551-49609-0
Fax: 0551-49609-88
E-Mail: verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Revision der Schulungsformate

Nicht nur an launigen Silvesterabenden ertappen wir uns bei nicht ernst gemeinten Veränderungswünschen. Auch das ganze Jahr über stellen wir immer wieder fest, dass wir zwar gesünder leben möchten, aber dann doch das ausgiebige Menü am Abend genießen; dass wir mit dem etwas störrischen Mitarbeiter Meier ein ausführliches Gespräch über sein Verhalten führen sollten, es aber dann doch immer wieder verschieben etc.. Es stellt sich daher die Frage, was kann Menschen dazu bewegen, ihr Verhalten zu verändern. Standardisierte Seminare und Trainings besitzen eher Informations- und Appellfunktion und greifen meist zu kurz, weil sie angesichts vieler Teilnehmer der Komplexität menschlichen Verhaltens in der individuellen Lernsituation nicht gerecht werden können. Individualcoaching oder kleine Trainingsgruppen wären Alternativen.

Allerdings können aus der Motivations- und Selbstführungstheorie ein paar wichtige Erkenntnisse auch den klassischen Seminarformaten zugrunde gelegt werden.

Wo immer es um den Aufbau neuer Verhaltensweisen geht, müssen erst alte abgebaut und demzufolge innere Widerstände überwunden werden. Trainings bzw. Coachings sollten daher erst dann beginnen, wenn

- geklärt ist, wie wünschenswert und wichtig das Zielverhalten für die Person und ihr Umfeld ist,
- die betroffene Person eingeschätzt hat, wie schwer bzw. leicht es ihr gelingen wird, das neue Zielverhalten dauerhaft zu praktizieren.

Auf dieser Grundlage wird dann in einem weiteren Schritt der Betroffene selbst gezielt Informationen zum erwünschten Verhalten zusammentragen und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die persönliche Entwicklung interpretieren.

Jetzt kann in Form von Mentaltraining und Echtzeit-Übungen das gewünschte Verhalten aufgebaut werden.

Beim Mentaltraining ist es hilfreich, wenn die Person sich lebhaft die Ziele ausmalt und sich auf die Abfolge der einzelnen Schritte zur Zielerreichung konzentriert. Damit eventuell auftretende Widerstände gemeistert werden können, sollte bei jedem Schritt bedacht werden, welche Schwierigkeiten auftreten können und mit welchen Strategien und Methoden sie zu überwinden sind.

Dieses Vorgehen berücksichtigt einerseits die Einstellungen des Betroffenen und sozialen Normen des Umfeldes und stellt andererseits die Macht der inneren Bilder in den Dienst der Zielerreichung. Außerdem betont es die Verantwortung des Einzelnen, indem es das Ausarbeiten persönlicher Strategien zur Zielerreichung und Überwindung von Widerständen in den Mittelpunkt rückt.

Kennziffer: 9206

Führungskräfte – notwendig oder überschätzt?

Gelegentlich wird von Unternehmen die Frage gestellt, ob die Rolle und Funktion von Führungskräften nicht überschätzt und der Blick auf Unternehmensstrukturen, Aufgabenverantwortung, Ablaufprozesse und Konjunktorentwicklung verstellt wird. Wenn in Qualitätszirkeln oder teilautonomen Arbeitsgruppen die Mitarbeiter selbst und in Abstimmung untereinander Führungsaufgaben wahrnehmen, wird deutlich, dass die Führungskraft nicht der Nabel des Erfolges sein kann. Eigenverantwortlich handelnde Menschen, die selbstführungsstark sind und eigenmotiviert ihre Ziele im Kontext der Unternehmensaufgaben finden und ihre Ressourcen für den Erfolg einbringen, brauchen sicherlich keine Führung. Nur: Entscheidungen müssen herbeigeführt und verantwortet, gegen Interessen Einzelner im Sinne des ganzen Unternehmens gehandelt oder Traditionen auf den Kopf gestellt werden. Die Gruppe wäre damit überfordert.

Eine Option könnte gegebenenfalls sein, den klassischen Vorgesetzten durch einen Moderator oder Koordinator zu ersetzen. Ein Kunde mit knapp 60 Mitarbeitern hat außer dem geschäftsführenden Inhaber keine definierten Vorgesetztenstrukturen, sondern Teamleiter, die für das Funktionieren ihrer Gruppen den Hut aufhaben.

Eine interessante Entwicklung, die in eher moderierendes Führen mündete, nehmen auch Konzerne wie Goretex oder die Drogeriemarktkette dm. Unter dem Stichwort „geteilte Führung“ können dort mit der Entwicklung von Selbstführungsfähigkeit neue und wirkungsvollere Formen der Unternehmensführung praktiziert werden. Eigenverantwortung treibt Eigenmotivation, diese die eigene Entwicklung und damit im Kontext der Aufgaben die Unternehmensentwicklung.

Kennziffer: 9207