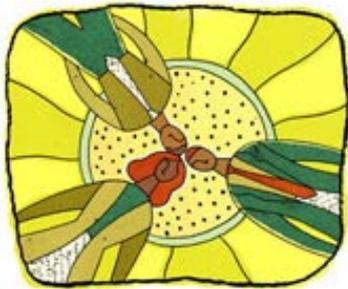




Kollektives Weitwinkeln

Nicht nur die Häufigkeit und Dramatik krisenhafter Situation raubt den Betrieben ihr Potenzial, sondern auch der traditionelle Umgang mit neuen Herausforderungen. Im Prinzip bleibt der Mensch bei alten und vertrauten Verhaltensmustern und meint, z. B. Umsatzeinbrüche, überdurchschnittliche Krankenstände der Mitarbeiter oder deren zunehmende Fluktuation mit sogenannten bewährten Methoden (der Vergangenheit) lösen zu können. Oftmals bleibt es bei den Versuchen und Lösungsansätze haben mehr mit Stochern im Nebel als mit zielgerichteten Interventionen zu tun.

Man setzt Vergangenheit aktueller Und dies ist nun Einstein untauglichste zu lösen.



Methoden der zur Lösung Probleme ein. schon seit bekanntlich der Versuch, Krisen

Aus vielen Beispielen erfolgreicher Unternehmensführung weiß man, dass ein Brechen der Traditionen bzw. Abschneiden alter Meinungs-zöpfe und Beiseitelegen von Machbarkeitsüberzeugungen wirksamere Wege sind, um komplexen Situationen gerecht zu werden.

Neubeginn heißt daher, einen Hang zur begrenzten Instabilität zu entwickeln, denn wer Risiko scheut, wird vermutlich immer beim Alten bleiben und darf sich deswegen auch nicht wundern, wenn nichts Neues geschieht.

Die Bereitschaft zur begrenzten Instabilität lässt sich trainieren:

- Herangehen an Lösungen durch schrittweises Ausprobieren, Korrigieren, und neues Justieren
- Herausarbeiten von Abhängigkeiten der verschiedenen Situationsparameter und Erfassen ihres dynamischen Zusammenwirkens
- Kollektives Weitwinkeln, indem die Sichtweisen mehrerer Menschen gebündelt werden und deren „Schwarmintelligenz“ genutzt wird
- Intuitives mit analytischem Verhalten versöhnen.

Im Prinzip können mit solchen Trainingsansätzen Entscheider den Panzer ihrer Denktraditionen auf- und ihre Kontrollillusion durchbrechen. Bedingungen dafür: Bereitschaft zum Verlernen von Routinen und aufgeschlossene, starke Persönlichkeiten.

Kennziffer: 10201

Marketing muss nicht kompliziert sein

Die Praxis erfolgreicher Mittelständler zeigt es immer wieder: Man muss nicht das Blaue vom Himmel versprechen und mit flotten Werbekampagnen Zielgruppen erreichen wollen, sondern mit nachhaltigen Versprechungen.

Im Grunde vermitteln solche Unternehmen

- was genau ihr Produkt und ihre Dienstleistung ist,
- welche Aussagen dazu deren Kern beschreiben,
- was der Kunde letztendlich davon hat und
- wie verlässlich und glaubwürdig die Aussagen sind.

Viel zu viele Firmen schauen noch darauf, wie am einfachsten das Produkt in bestimmte Zielgruppen hinein kommuniziert werden kann, anstatt pragmatisch herauszuarbeiten, welche Zielgruppe welche Bedarfe und Bedürfnisse hat und dann zu überlegen, welche Maßnahmen den potenziellen Kunden die Produkte bzw. Dienstleistungen besonders schmackhaft machen. Dann schließt sich die Frage an, was kann dazu beitragen, dass diese Zielgruppe den Aussagen vertraut und glaubt, den richtigen Lieferanten gefunden zu haben.

Weniger ist mehr bedeutet in diesem Marketingzusammenhang daher, sich von dem Ballast und Overkill umfassender Marketingmaßnahmen zu distanzieren und das rüber zu bringen, was der Kunde versteht. Nicht mehr, aber auch nicht weniger!

Kennziffer: 10202

*Ich bin der
Meinung,*

wer sich mit langfristigen Wachstumsperspektiven in seinem Unternehmen beschäftigt, kommt an dem Entwickeln und Ausbauen der strategischen Kompetenz seiner Leistungsträger nicht vorbei. Insbesondere in Zeiten von Krisenabkühlungen, dem allmählichen Tritt fassen nach weltwirtschaftlichen Turbulenzen und dem leichten Ansteigen von Erlösen und Erträgen sind Leistungsträger gefordert, die neben ihrer pragmatischen Umsetzungs-



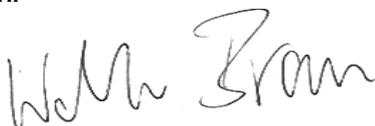
Walter Braun

kompetenz die Fähigkeit besitzen, in Stein gemeißelte Business-traditionen aufzugeben und neue Vorgehensweisen zum Durchdringen von Märkten und Zielgruppen zu entwickeln. Denn nach der Krise ist vor der Krise.

Solche Kompetenzen werden zum Wettbewerbsvorteil, weil diese Leistungsträger meist vorausschauend und ganzheitlich handeln und für neue Krisenfälle zwei oder gar drei Alternativpläne in der Schublade haben. Dividenden bringen die Kompetenzen jedoch nur, wenn einerseits betriebswirtschaftlich wichtige Kennzahlen wie Deckungsbeiträge, Liquidität etc. erfasst und andererseits die richtigen Schlussfolgerungen aus den Businessprozessen, Wertschöpfungszyklen oder dem Leistungsgeschehen im Unternehmen gezogen werden. Gerade für diesen letzten Teil braucht es Menschen, die Informationen integrieren können, d. h. fragen, was bedeuten vorliegende (auch scheinbar nebensächliche) Informationen, was ist anders als vorher, womit hängt das zusammen und welche neuen Ziele ergeben sich daraus im Zusammenhang mit anderen Ist-Vorstellungen?

Zur Analyse und Interpretation strategischer Inhalte gibt es keine Standardisierung. Ausschließlich die Kreativität der Mitarbeiter, das sogenannte laterale und vernetzte Denken, Pffiffigkeit und Mut zum Neuen sind die Beschleuniger für Innovation und wirtschaftliche Erholung. Am Antriebsstrang prosperierender Firmen sitzen Gestalter, die Mitarbeitern erlauben, gegen den Strich zu bürsten, Verantwortung zu übernehmen und Fehler zu machen. Denken Sie doch einmal darüber nach, welche Rolle Sie im Monopoly des wirtschaftlichen Geschehens spielen wollen und ob sich die Investition in die strategische Kompetenz Ihrer Mitarbeiter rechnet. Ich bin sehr sicher, dass Sie davon profitieren werden!

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

„Schwarmintelligenz“

Dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, das wusste schon Aristoteles. Dieses Prinzip gilt auch bei der Ideenfindung. Im Kollektiv werden in der Regel Lösungen möglich, die von dem Einzelnen nie zu Stande gebracht werden.

Offensiver als bislang, sollte diese „Schwarmintelligenz“ für den Umgang mit komplexen Situationen genutzt werden. Wer es versteht, ein Problem unter verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten oder einfach nur über den Tellerrand der eigenen Betroffenheit zu schauen, der hat gute Aussichten im Sinne eines kollektiven Weitwinkels viel Ideensubstanz aufzunehmen. So einfach, so gut! Nur: Der Mensch ist egoistisch, will sich anderen gegenüber profilieren, folgt lieber seinen individuellen und egoistischen Zielen. Daher ist es erforderlich,

- kleine heterogene Arbeitsgruppen unter Moderation zusammen zu bringen,
- Kreativitätstechniken wie DeBonos „sechs Denkhüte“ anzuwenden und
- die Vorteile der aus der kollektiv zusammenarbeitenden Gruppen zu akzentuieren.

So können unterschiedliche Experten und unterschiedliche Charaktere die kollektive Intelligenz mehren und zu Licht am Ende von Krisen, Problemen oder schwierigen Situationen beitragen. Egoistische Grundhaltungen werden ausgebremst und die „Schwarmintelligenz“ genutzt.

Kennziffer 10203

Alles Mailing oder was?

Kunden wollen gepflegt, Bestandskunden gehalten und Perspektivkunden ständig über neue Produkte und Dienstleistungen informiert sein. Wie bei jeder Marketingaktivität kommt es dabei allerdings nicht auf die alleinige Durchführung einer zielführenden Maßnahme an, sondern auf ihre Einbettung in die Gesamtstrategie. So sind Mailings sicherlich geeignete Methoden, um oben genannte Absichten auf die Erfolgsspur zu setzen. Sie greifen jedoch meist dann zu kurz, wenn sie Eintagsfliegen bleiben oder nach einigen Versuchen sanft entschlummern. Erst im Gesamtmarketingmix geben sie Sinn. Dazu gehört eine genaue Spezifikation der Zielkunden und einen darauf ausgerichteten Mailingtext, der geeignet ist, den Bekanntheitsgrad zu steigern, Nichtkunden auf das Produkt neugierig zu machen oder Bestandskunden für eine Aktion zu gewinnen. Das Mailing selbst ist jedoch nur Teil einer umfassenden Kampagne, die mit z. B. vor- und nachbereiteten Telefongesprächen, Kundenbesuchen, Auswertungen oder auch ganz profan der Aktualisierung des Adressenbestandes vernetzt ist.

Jede Mailingaktion sollte also ausführlich durchdacht sein! Etwa:

- Definieren der Mailingziele und Einbetten in das Marketingmix des Unternehmens
- Zielkunden und Zielsetzung adäquate Gestaltung der Mailings
- Definierte Vor- und Nachbereitung der Mailings anhand von Leitfäden
- Adressqualifikation in Verbindung mit möglichen Bedarfen und Bedürfnissen
- Projektstruktur als Leitlinie zur Umsetzung (Terminplan, Zeitfenster für einzelne Aktivitäten, Verantwortliche, Dokumentation etc.)
- Ergebnis- und Verlaufscontrolling zur Effektivierung der Marketingaktivitäten.

Damit sind Voraussetzungen geschaffen, um aus Einzelmaßnahmen Erfolgsspuren im Marketing- und Vertriebsmix zu legen.

Kennziffer: 10204



Hausaufgaben einer vorausschauenden Unternehmenssicherung

Wer in einem hart umkämpften und äußerst volatilen Markt überleben will, für den ist es unerlässlich, ein transparentes und realistisches Bild über die Stärken, Schwächen und Reserven des Unternehmens zu erarbeiten. Denn wer Zukunft gestalten will, der muss die dafür erforderlichen Fähigkeiten kennen und darauf zugreifen können sowie ein Bild über den künftigen Markt, seine Chancen und Risiken besitzen.

Schönfärberei, Wunschenken und Kompetenzillusionen sind dabei fehl am Platz. Wenngleich sie oftmals gerade dann auftreten, wenn die zurückliegenden Jahre relativ erfolgreich waren. Nur: Die Zukunft wird wieder völlig neue Anforderungen stellen und

dann auftretende gravierende Schwächen gnadenlos bestrafen.

Zu vorbeugenden Hausaufgaben gehören:

- Auf welche Anforderungen, Kundenbedürfnisse etc. müssen wir uns einstellen?
- In welche Richtung wird sich der Markt entwickeln?
- Welche gesetzgeberischen, ordnungspolitischen Rahmenbedingungen werden sich ergeben?
- Welche Mission und Vision ist für uns notwendig, um nach innen und außen den Takt vorzugeben?
- Auf welche Ressourcen können wir aufbauen?
- Welche Ressourcen müssen ausgebaut werden?
- Welche Frühindikatoren geben uns rechtzeitig Informationen über die Entwicklung?

Solche und noch andere Fragen sind Bestandteil einer konzeptionellen Unternehmensführung aus der ziel- und strategiegerechte Strukturen und Prozesse sich ableiten lassen. Sie sind auf ihre Vernetzung hin und Evidenz zu überprüfen, damit sie in ihrem systemischen Zusammenwirken genutzt werden können. So können dann konkrete Kompetenzen in den Abteilungen und Mitarbeitergruppen benannt und diese unmittelbar ihren Beitrag zur Unternehmenssicherung erkennen.

Kennziffer: 10205

Schmunzelecke*



„Ich fuhr mit meinem Wagen gegen eine Leitschiene, überschlug mich und prallte gegen einen Baum. Dann verlor ich die Herrschaft über mein Auto.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2010

Simone Kauffeld

Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2010, 174 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-540-95953-3

Die Diskussionen um die betriebliche Weiterbildung oszillieren zwischen „nutzlosem Verbrennen von Geld“ und „unabdingbarer Beitrag zur Wertschöpfung“ eines Unternehmens. Meist werden beide Positionen zwar wortreich, aber mit wenig Substanz von ihren jeweiligen Protagonisten vertreten. Begründungen fehlen weitestgehend.

Hierzu bietet die Autorin Theorien und Modelle zur Beurteilung der betrieblichen Weiterbildungspraxis an. Sie geht dabei der Frage nach, wie in Weiterbildung investiert werden muss, um ihre Nützlichkeit sicherzustellen. Sie beschreibt Standards der betrieblichen Weiterbildung und die stufenweise Entwicklung von Trainingsprogrammen (von der Bedarfsanalyse bis zur Evaluation), erörtert weiterbildungsbezogene Lerntheorien, diskutiert verschiedene Trainingsformen und beschreibt ergebnis- und prozessbezogene Evaluationsstrategien. Sie bleibt jedoch nicht bei der theoretischen Erörterung der Thematik stehen, sondern bietet Checklisten, Fallbeispiele und Praxisinstrumente, die die aktive Weiterbildungskontrolle erleichtern und zur betrieblichen Anpassung anregen.

Ein leicht lesbares Buch, das insbesondere Praktikern Orientierung und Anregung für eine nachhaltige Weiterbildung gibt.



Andreas F. Philipp

Die Kunst ganzheitlichen Führens. Ein Praxishandbuch für den Leader-Alltag. literatur-vsm, Wien 2010, 246 Seiten, ISBN 978-3-902155-12-2, € 33,95

Der Autor beschreibt vor dem Hintergrund der Anforderungen an ein wirkungsvolles Führen von Mitarbeitern neun Stationen bzw. Pfade, die zu einer ganzheitlichen Führungsleistung führen. Er integriert bestehende bzw. bekannte to-do-Empfehlungen in sein eigenes Modell und entwickelt dabei einen insich geschlossenen Führungszyklus mit den Stationen: „Beginne bei Dir selbst“, „Eigene Werte prüfen & Führungsprinzipien entwickeln“, „Visionär zu einer realitätsnahen Führungs-Mission kommen“, „Sich auf das Wesentliche fokussieren“, „Durch Planung und Management Resultate erzielen“, „Im Sinne der Sache handeln“, „Mit kommunikativer Exzellenz führen“, „Kooperation – echte Synergien durch Gewinn-Gewinn-Denken“, „Notwendigkeit sich stetig selbst erneuern und Führung ganzheitlich leben“.

Anwendungsnah, praxisbezogen und sehr anschaulich führt er den Leser durch die Stationen seines Modells und regt dabei insbesondere zur Eigenreflexion an. Die Text- und Layoutgestaltung unterstützt die Motivation, sich praxisbezogen inspirieren zu lassen.

Einfachheit und Schlichtheit der Aussagen einerseits und andererseits aber die konsequenten praxisbezogenen Schlussfolgerungen machen das Buch lesenswert und zu einem Impulsgeber.



Michael Faschingbauer

Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, 244 Seiten, € 39,95,

ISBN 978-3-7910-2946-7

Managementlehren orientieren sich immer noch an einer seit Jahrzehnten etablierten linearen Kausallogik, die in verschiedenen Variationen der Abfolge Ziele setzen, Planen und Umsetzen besteht. Der Autor räumt mit dieser so analytisch geschätzten Managementideologie auf, indem er zeigt, dass in dynamischen und vernetzten Situationen diese Ideologie viel zu kurz greift, die Realität nicht abbildet und eine Scheinsicherheit erzeugt, die der Wirklichkeit nicht gerecht wird.

Effectuation bedeutet nicht das Fixieren eines Zieles, sondern das iterative Erarbeiten von Optionen und Nutzen der verschiedenen Ressourcen eines Unternehmens. Es folgt dem dynamischen und nonlinearen Denken, berücksichtigt auch das Scheitern, setzt auf Partnerschaften und gibt dem Zufall Raum.

Strukturiert, anschaulich und mit zahlreichen Fallbeispielen illustriert der Autor diesen Prozess und bietet 18 bewährte Instrumente zur Arbeit nach diesem Managementansatz an. Ein ausgesprochen praxisbezogenes und stimulierendes Buch zur Bewältigung komplexer Situationen.



Hans-Christian Riekhof

Die sechs Hebel der Strategieumsetzung. Plan-Ausführung-Erfolg. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, 197 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-2625-1

Zu strategischer Unternehmensführung ist schon viel gesagt und geschrieben worden. Erstmals jedoch wird auf einer äußerst praxisbezogenen Basis die Umsetzung von Strategien erörtert.

Der Autor legt zunächst unter Anwendungsaspekten dar, was

Strategieentwicklung und Strategieumsetzung bedeuten, stellt dann sechs Hebel einer erfolgreichen Strategieumsetzung vor und thematisiert die Rolle des Topmanagements in dem Strategieumsetzungsprozess. Mit dieser Struktur ist ihm ein Handbuch für den Managementpraktiker gelungen, das anschaulich macht, wie die einzelnen Schritte der Strategieentwicklung aussehen, wie sie ineinander greifen und wie sie mit sechs Hebeln wie etwa Strategiesteckbriefe, strategisches Reporting oder internes Marketing in die Praxis umzusetzen sind.

Mit Praxisbeispielen aus Unternehmen, Checklisten und ausführlichen Methodenbeschreibungen erleichtert er das Leserverständnis und macht damit das eher trockene Strategiethema lebendig und umsetzungsreif.

Ein Buch, das insbesondere für den Managementpraktiker große Relevanz besitzt.

Gast-Herausgeber: Otto Laske

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Arbeitsfähigkeit und Erwachsenenentwicklung“. I. 2010 – 12. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2010, 112 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abopreis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Das Themenheft widmet sich einem bislang im deutschsprachigen Raum wenig beachteten Modellansatz zur Erwachsenenentwicklung, dem Constructive Developmental Framework (CDF) von Otto Laske. Dieser Ansatz setzt die Tradition der auf Piaget basierenden „Kohlberg Schule“ fort und dürfte für eine individuelle Personalentwicklung und auch das Coaching seinen Charme darin finden, dass die kognitive, soziale, emotionale und das menschliche Bewusstsein mitein-

ander vernetzt sind und sich lebenslang entwickeln. Sozial-emotionale Entwicklungsprozesse sind untrennbar mit kognitiven Prozessen verbunden und bewirken in ihrer Gesamtheit das konkrete Verhalten, das die Erwachsenenentwicklung im betrieblichen Kontext beeinflusst.

Inhalt:

- *Laske, O.:* Editorial: The Constructive Developmental Framework – Arbeitsfähigkeit und Erwachsenenentwicklung.

I. The Constructive Developmental Framework (CDF)

- *Hager, A.:* Persönlichkeitsentwicklung wird messbar: Verborgene Dimensionen menschlicher Arbeit entdecken und messen.
- *Ross, S. N.:* Step into the Service and Challenge of Dialectical Thinking: A Brief Review of Otto Laske's Manual of Dialectical Thought Forms.
- *Laske, O.:* Ein in Entwicklungsforschung verankerter Begriff von Prozessberatung.

II. Facilitating Change in Organizations

- *Shannon, N.:* CDF: Towards a Decision Science for Organisational Human Resources? A Practitioner's View.
- *Engel, J.:* An Informal Application of the Constructive Developmental Framework in Staff Appraisal and Team Building.
- *De Visch, J.:* Mental Highways and Behavioral Pathways: The Unity of Thinking and Doing.

III. Issues of Leadership

- *Neiwert, P.:* Führungskräfteentwicklung im Schulmanagement mit dem Ansatz des Constructive-Developmental Framework.
- *Tengüz, A.:* Competent is not good enough! Defining a New Kind of Corporate Management Development Program.
- *Phillips, N.:* Using the Constructive

Developmental Framework (CDF) in Leadership Coaching: A Case Study in Shifting from Behavioral to Developmental Coaching in Midstream.

- *Ogilvie, J.:* Cognitive Development: A New Focus in Working with Leaders.
- *Ste-Marie, L., Johnson, A.:* The Impact of the Constructivist Developmental Framework on Adult Learning in Ministry Leadership Formation.

IV. Beyond Organizations: Using CDF as a Framework for Thinking about Political, Teaching, and Psychiatric Issues

- *Ulmer, K.:* Logic versus Ill-Logic in Policy Making: A Look at Economic and Trade Policies.
- *Schweikert, S.:* CDF als Bildungswerkzeug für Menschen im Zeitalter der Wissensökonomie.
- *Merizalde, B.:* Insight into Pre-linguistic Senses of Self in Relation to the Higher Reaches of Adult Development from Laske's Constructive-Developmental Framework.

Separata:

- *Frei, F.:* Quellen unseres Führungsdenkens.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Netzwerke, 79. Jahrgang, 2/2010, März/April, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Kooperativ arbeitende Netzwerke sind fester Bestandteil einer (globalen) Wirtschaft. Sie reichen von internen Unternehmensnetzwerken über Unternehmensverbände bis zum Web 2.0. Doch was sind bei diesen Vernetzungen die werttreibenden Faktoren, was kosten sie und wie müssen sie organisiert sein? Das Themenheft beleuchtet einige Fragen dieser zunehmend komplexer werdenden Thematik.

Schwerpunkt: Netzwerke

- *Deflorin, P. et al.*: Die Leitfabrik. Innovativ und effizient zugleich?
- *Dahm, M. H., Thorenz, D.*: Kooperation statt Konfrontation. Vertrauen und Kontrolle in zwischenbetrieblichen Kooperationen.
- *Eckert, C. et al.*: Finanznetzwerke professionell steuern.
- *Rehm, S.-V.*: Governance von Wertschöpfungsgemeinschaften.
- *Interview mit Philip Chamberlain*: Corporate Responsibility. Ein bedeutendes Instrument zur Steuerung der textilen Wertschöpfungskette bei C&A.

Führung/Leadership:

Standpunkt

- *Wüthrich, H. A.*: Bescheidenheit – Ethischer Imperativ für ein nachhaltiges Management.

Organisation & Change Management:

- *Stöger, R.*: Der After-Crisis-Workshop. Startschuss für die Zeit nach der Krise.
- *Roghé, F. et al.*: Kooperation – Welche Maßnahmen sind am effektivsten?

Projekt- und Prozessmanagement:

- *Binner, H. F.*: Organisatoren und Qualitätsmanager. Ein neues Anforderungsprofil.

Spektrum:

Business-Spotlight, Rezensionen, Aktuelles, Verbandsmitteilungen.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Life-Coaching, Heft 1/10, 17. Jahrgang, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010, Jahresabo (4 Hefte) online € 58,00, print und online € 94,00, ISSN 1618-808X

Das erste Heft des Jahres erarbeitet den Begriff „Life-Coaching“, indem es auf das babylonische Verständnissgewirr in diesem Themenfeld hinweist, den Inhalt präzisiert und ihn in den Kontext des beruflichen Alltags stellt. Dabei werden einerseits berufliche Fragestellungen in Beziehung zur gesamten Person gesetzt und andererseits der Mensch in seiner Emotionalität und seinen inneren Ressourcen als ganzheitlich zu betrachtendes Wesen gesehen.

Inhalt:

- *Schmidt-Lellek, C.*: Editorial

Hauptbeiträge:

- *Kimmle, A.*: Business oder Life-Coaching: Ist das die richtige Frage?
- *Schreyögg, A.*: Life-Coaching von Frauen um die 30.
- *Schmid, B.*: Milieu – ein wenig beachteter Faktor im Coaching.
- *Migge, B.*: Spiritualität im Coaching – Psychologische Zugänge zur Religiosität und Spiritualität im Beratungsformat Coaching.
- *Dorniok, D., Mohe, M.*: Wie gehen wissensintensive Dienstleister mit eigenen Wissenslücken um?

Praxisberichte:

- *Schmid, B.*: Innere Bilder und beruflicher Lebensweg – Einführung, Falldarstellung, Leitfaden.
- *Pühl, H.*: Wenn im Coaching die Paardynamik die Oberhand gewinnt.

Diskurs:

- *Buer F.*: Das Böse und das Glück – Oder: Warum Life-Coaching so spannend sein kann.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Sandra Eisenmann

Nachhaltig und authentisch führen. CD-Trainingskonzept zur lizenzfreien Nutzung. Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 2). managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2010, CD-ROM, € 248,00, ISBN 978-3-936075-96-0

Die von managerSeminare herausgebrachten Trainingskonzepte sind mittlerweile zu einer festen Größe in der Trainerszene geworden. An der praktischen Trainingsarbeit ausgerichtet trägt die Autorin Kernaussagen der Persönlichkeitsforschung und Selbstführung zusammen und integriert sie in ein dreitägiges Trainingskonzept inklusive Follow-up-Tag.

Die Übungen und Trainingseinheiten kreisen um die Themen „Motivation für sich und Andere“, „Bedürfnisse und deren Grenzziehung“, „Burn-out-Effekte“, „Kommunikationsmodelle und Mitarbeitergespräche“ sowie „persönliche Strategien und Selbstführung“. Die Nachhaltigkeit des Trainingskonzeptes entsteht insbesondere dadurch, dass die Übungen die Inhalte soweit vertiefen und praxisrelevant verankern, dass aus der eigenen Reflexion die individuellen Potenziale und Ressourcen abgeleitet und bewusst gemacht werden.

470 PowerPoint-Folien, ausführliche Trainerhinweise, 48 Teilnehmer-Handouts und 37 Flipchart-Vorlagen unterstützen die Durchführung des Trainings. Sie können beliebig verändert, ergänzt und an die eigenen Anforderungen angepasst werden.

Zu beziehen bei:
managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Straße 282
53121 Bonn
Tel.: 0228/97791-0
Fax: 0228/97791-99
E-Mail: shop@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Martin Kleinmann, Dietrich Manzey, Sandra Schumacher, Edwin A. Fleishman

Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen (F-JAS). Deutschsprachige Bearbeitung des Fleishman Job Analysis Survey by Edwin A. Fleishman. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2010, Test komplett: € 198,00

Anwendungsgebiet:

Fragebogen zur Erfassung von tätigkeitsbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Unterstützung von Entscheidungen im Rahmen von Personalauswahl und -entwicklung.

Testkonzept:

Das Verfahren ist die deutschsprachige Bearbeitung des Fleishman Job Analysis Surveys, das zur Beschreibung und Analyse von arbeits- und tätigkeitsbezogenen Fertigkeiten und Fähigkeiten eingesetzt wird.

Es basiert auf einer allgemeinen Taxonomie relevanter Leistungsvoraussetzung zur erfolgreichen Bewältigung von Tätigkeiten und Aufgaben.

Das Verfahren geht davon aus, dass

- die Leistungsvoraussetzungen stabile und erfassbare Personenmerkmale repräsentieren,
- spezifische Arbeitstätigkeiten durch spezielle Anforderungsprofile charakterisierbar sind und
- die Leistungsvoraussetzungen von den Betroffenen verlässlich beurteilt werden können.

Die Taxonomie menschlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten umfasst die Bereiche

- Kognition (21 Skalen)
- Psychomotorik (10 Skalen)
- Physische Merkmale (9 Skalen)
- Sensorik/Wahrnehmung (12 Skalen)
- Soziale/interpersonelle Fähigkeiten und Fertigkeiten (21 Skalen).

Damit deckt das F-JAS das Anforderungsspektrum von einfachen bis komplexen Tätigkeiten und Managementaufgaben ab. Konzeptuell werden 52 Merkmale kognitiver und psychomotorischer Fähigkeiten (wie sie etwa aus der Intelligenzforschung entstanden sind) mit 21 Merkmalen zu interpersonalen Fähigkeiten, den sogenannten Soft-Skills, in einen Analyseansatz integriert.

Die Erfassung der Fähigkeiten erfolgt über eine siebenstufige verhaltensbezogene Skala. Jede einzelne Fähigkeit wird an typischen Aufgaben verdeutlicht und die unterschiedlichen Ausprägungen an Beispielen beschrieben.

Der Test enthält:

Testmanual, 1 Skalenheft, 1 Instruktionsheft, 25 Antwortbogen, 25 Ergebnisbogen, 25 Profildbogen inklusive Aufbewahrungsbox.

Anwendungsaspekte:

Die Durchführung des Verfahrens soll von Experten vorgenommen werden, die mit den zu analysierenden Tätigkeiten gut vertraut sind.

Die Durchführungszeit variiert je nach Anforderung bzw. Aufgabe oder Tätigkeit und liegt zwischen 90 und 120 Minuten.

Die Anwendung erfordert fachpsychologische Grundkenntnisse und Erfahrung in der Erstellung von Anforderungsanalysen.

Da das Verfahren nicht nur die Charakteristika der Tätigkeit, Tätigkeitskomponenten und die

einzelnen Aufgaben der Tätigkeit erfasst, sondern darüber hinaus gehend auch die wesentlichen personalbezogenen Anforderungen an die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, findet das Verfahren Anwendung bei der

- Gestaltung von Arbeitssystemen und Aufgabeninhalten,
- Personalentwicklung,
- Personalbeurteilung und bei der
- Karriereplanung.

Insbesondere die verhaltens- und eigenschaftsbezogene Analyse liefert empirische Voraussetzungen für eine individuelle und gezielte Mitarbeiterentwicklung bzw. für ein Individualcoaching.

Bewertung:

Erstmals liegt im deutschsprachigen Raum ein Analyseverfahren vor, das die personenbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur erfolgreichen Bewältigung von Aufgaben direkt erfasst.

Das seit 1995 hauptsächlich im englischsprachigen Wirtschaftsraum verbreitete Verfahren verweist mittlerweile auf eine Reihe von Evaluationsstudien, die die Praxisbezogenheit dokumentieren. Die Validierungsstudie der deutschsprachigen Version stützt die Ergebnisse der Originalversion, mit der durchweg hohe Zuverlässigkeits- und Validitätswerte erzielt worden sind. Die Überprüfung erfolgte mit 308 Beurteilern aus unterschiedlichen operativen Berufsbereichen wie etwa Schichtleiter, Feuerwehrmann, Rettungssanitäter, Notfallingenieur etc.

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

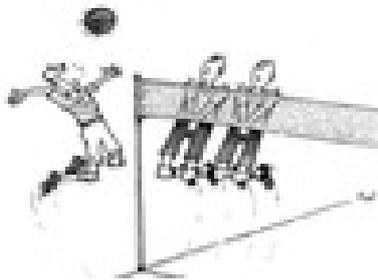
Angreifer oder Verteidiger – keine Frage des Alters

Entgegen der üblichen, klischeehaften Vorstellung, dass mit zunehmendem Alter, ein Mensch inflexibler, innovationsfeindlicher und komfortzonenbezogener wird, ist in der betrieblichen Beratungsarbeit festzustellen, dass es

- eher von individuellen Einstellungen
- von der Anzahl und Häufigkeit wechselnder Anforderungen in der Berufsbiografie und
- von der Fähigkeit, mit unsicheren Situationen und den eigenen Ressourcen wirkungsvoll umzugehen,

abhängt, ob Menschen einem notwendigen Organisationswandel engagiert

oder ihre Energie verwenden, in der vertrauten, angestammten Komfortzone zu verharren und sie auf Biegen und Brechen zu verteidigen. Dringendes Umdenken in der Förderung und Qualifizierung von Mitarbeitern ist daher erforderlich.



Energie darauf zu verwenden, die vertraute, komfortzone zu sie auf Biegen und Brechen zu verteidigen. Umdenken in der Förderung und Qualifizierung von Mitarbeitern ist daher erforderlich.

Wenn Veränderungskompetenzen aufgebaut werden sollen, sind klassische Schulungsformen eher untauglich, denn was nützt es, wenn Menschen im Umgang mit Komplexität trainiert werden, sie aber ihre Wahrnehmungsroutinen nicht korrigieren, ihre Kompetenzillusion nicht aufgeben und Neues in der Regel mit „untauglich“ etikettieren? Vermutlich nichts!

Wirkungsvoller könnte es sein, Betroffene mit individueller Einzelberatung für den geplanten Wandel zu sensibilisieren und ihnen dabei zu helfen, die unbewussten Abwehrkräfte gegen das Neue zu identifizieren, und in Energien für das Einlassen auf Neues zu transformieren. Im Grunde genommen geht es darum, bei Mitarbeitern eine Angreifermentalität zu erzeugen, indem

- der Panzer der Ichbezogenheit schmerzverträglich aufgebrochen,
- Warum-eigentlich-nicht-Grundhaltungen erzeugt und
- die Persönlichkeit als Ressource insgesamt erkannt werden und der einzelne Mensch einen geschützten Entwicklungsraum erhält.

Die Komfortzone der Bequemlichkeit und Sicherheit soll verlassen und das Abenteuerland des Neuen, Unvertrauten betreten werden können. Neue Anforderungen ermöglichen neue Erfahrungen, die zu individuellem Kenntniserwerb beitragen und am Ende der Reise schließlich eine unverwechselbare Persönlichkeit formen. Genügend Gründe, sich Veränderungen zu stellen. Geeignete Entwicklungshilfen dazu sind im Einzelcoaching oder auch in moderierten Lernpatenschaften, Reflexionsforen, Mentoring und ähnlich individualisierten Förderprogrammen zu finden.

Kennziffer: 10206

Wider der Erbsenzählerei

Das zahlengetriebene Hamsterrad der globalisierten Wirtschaft dreht sich unvermindert mit höchster Geschwindigkeit weiter und sorgt für immer mehr Kontrolle, Regulierung und Faktenhuberei. Kennzahlen dominieren. Sie verstellen jedoch den Blick auf die zweite Seite erfolgreichen Wirtschaftens, nämlich auf die qualitative, führungsbezogene und ressourcenbezogene Leistungskultur. Alles ist belastbaren Zielen untergeordnet und Softskills wie Engagement, Fähigkeit zum Dialog, Aushalten von Unbestimmtheit oder das Erkennen der Abhängigkeiten zwischen Leistung und Kultur kommen zu kurz. Die Folgen dieser einseitig kennzahlenorientierten Führung sind in vergrößerten Investitionen zur Behebung von Managementpatzern, Burn-out Syndromen, Konflikten oder Reduzierung von Belastungen zu beobachten.

Wer langfristigen Erfolg sucht, sollte daher nur die für ihn notwendigen Kennzahlen wie etwa Produktivität, Erträge, Cashflow etc. in ihren Verläufen exakt beobachten und die Kennzahlen getriebene Unternehmensentwicklung versöhnen mit langfristig wirkenden Kulturwerten. Dazu gehören z. B. achtsamer Umgang mit Menschen, dialog- und ressourcenorientierte Menschenführung, individuell angepasste Arbeitsformen, deren Handlungsspielräume den Kompetenzen und Werten der Mitarbeiter besser entsprechen als die in starre Form gegossenen Ablaufroutinen arbeitsteilig geprägter Organisationen.

Das schafft Offenheit für die Selbstheilungskräfte einer Organisation und verhindert die Scheinsicherheit hoch reglementierter Controllingssysteme, deren Sinn einer Verlaufskontrolle mit ihrem sanktionsorientierten Charakter korrumpiert wird.

Kennziffer: 10207