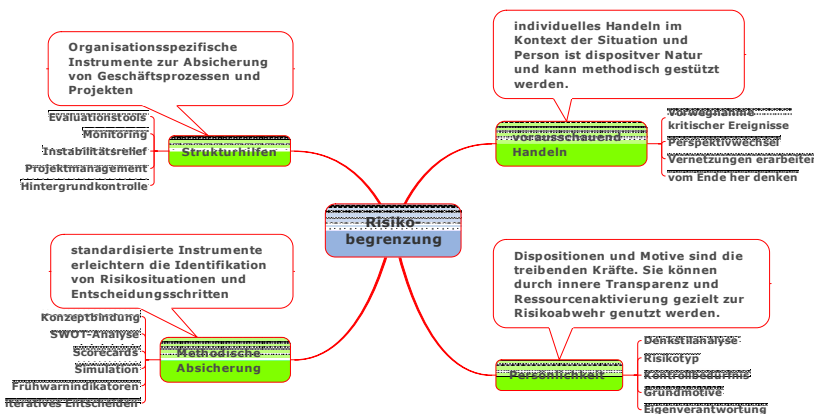


Risikobegrenzung zwischen Systemkontrolle und Selbstverantwortung

Havarien beim Umsetzen innovativer Geschäftsmodelle, Kundenkonzepte oder bei der Projektarbeit verdeutlichen immer wieder, dass im Umgang mit schwierigen und komplexen Situationen das Risikobewusstsein der Entscheider trotz formaler Kontrollsysteme offenbar nicht weit genug reicht. Zumeist wird bei der Einschätzung des Risikos und dessen Folgen gepatzt. Und da sind wir bei einem zentralen Punkt. Denn mutwillig werden die wenigsten Fehler begangen. Sie schleichen sich ein und wirken systemisch.



Wer Risiko begrenzen will, sollte daher nicht den Stellhebel beim Einzelnen suchen, sondern systembezogen vorgehen und beispielsweise über die vier Aktionsfelder „vorausschauend Handeln“, „Persönlichkeit“, „Methodische Absicherung“ und „Strukturhilfen“ Risikoprophylaxe betreiben. Dabei nutzen wenig Ermahnungen, Appelle oder Informationen. Aktives Entwickeln und Unterstützen von Kompetenzen sind erforderlich. Im Mindmap sind dazu Beispiele aufgefächert. Wichtig wird sein, die Maßnahmen kontext- und zielbezogen so zu definieren, dass sie in ihrer Ganzheit und Vernetztheit Wirkung entfalten. Indem etwa die Handhabung risikoanfälliger Projektabläufe im Team- und Bewertungskontext trainiert werden.

Die Maßnahmen sind dann von praktischem Nutzen, wenn sie mit den jeweiligen Entscheidern erarbeitet, trainiert und evaluiert werden sowie Eingang finden in die Kulturstandards des Unternehmens. Ein Storytelling mit Risikobeispielen aus Extremsport, Unternehmen oder Unglücken emotionalisiert und hebt zudem die Bereitschaft, sich mit dem Thema auseinander zu setzen – vorausgesetzt, dass Bezüge zur aktuellen Situation des Unternehmens hergestellt werden.

Interessiert an risikobegrenzenden Ansätzen? **Kennziffer: 10301**

Brücken zwischen Management und Mannschaft bauen

Immer wieder taucht die Frage auf, wie die Brücke zwischen Führungskraft bzw. Management einerseits und den Mitarbeitern andererseits gestaltet und insbesondere genutzt werden kann. Traditionell begnügt man sich mit Vorgesetztenbeurteilung oder anderen ritualisierten Feedbackinstrumenten, ohne sie mit den Zielen der Unternehmensentwicklung zu vernetzen.

In einem kleinen Tonträgerunternehmen mit knapp 50 Beschäftigten wurden die ritualisierten Beurteilungsrunden aufgegeben und durch zweimal im Jahr stattfindende Integrationszirkel ersetzt. Dahinter verbergen sich strukturierte und moderierte Workshops, in denen alle Mitarbeiter

- den Zustand der Arbeitskultur und der Arbeitsprozesse debattieren,
- Ziele, Strategien und die dazu erforderlichen Kompetenzen für das nächste Businessquartal erörtern,
- „Weiße“ und „schwarze“ Flecken der abteilungsübergreifenden und internen Zusammenarbeit benennen sowie
- Ziele und Projekte zur Kultur- und Leistungssicherung definieren.

In kleinen Arbeitsgruppen vertiefen sie die jeweilige Thematik so, dass nach zwei Tagen die konkrete Realisierung der Projekte beginnen kann.

Im Ergebnis rücken Management und operative Einheiten näher zusammen, wissen mehr von und über einander und identifizieren sich jeweils in ihren Rollen stärker mit dem Unternehmen und dessen Kontextbedingungen.

Kennziffer: 10302

Ich bin der
Meinung, dass

in Deutschland „Political Correctness“ Stilblüten treibt, die es verhindern, die Dinge zu sehen wie sie sind und den Finger in die Wunde zu legen. Das, was in der „großen“ Politik, nicht zuletzt bei der unsäglichen Sarrazin-Debatte geschieht, findet jedoch auch im Kleinen statt. Patriarchisierte Unternehmen neigen mehr denn je dazu, eine Führungskräftekultur zu erzeugen, die sich durch Pawlowsche Reflexe charakterisieren lässt: Auf des „Herren Meinung“ wird besonders geachtet. Gönnerhaft feiert man zwar in öffentlichen Verlautbarungen die Tradition des „kritischen Geistes in unserem Unternehmen“, de facto handelt es sich dabei aber nur um Nuancen der im Übrigen selben Meinung des Chefs. Diese schleichende Anpassung an die Herrschaftsmeinung wird kaum mehr wahrgenommen – nicht einmal von den handelnden Personen selbst. Wie auch: Hat man doch das Gefühl, Gehör beim Chef zu finden und „dazu zu gehören“.

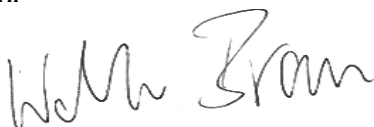


Walter Braun

Kritische Geister möchten viele sein, sie scheitern oftmals aber an inneren Einstellungen und der Gelassenheit einer anderen Meinung gegenüber. In einer fröhlichen, von der Sache her geleiteten Grundüberzeugung, gepaart mit sozialer und kommunikativer Geschicklichkeit, sollte diese Hürde leicht zu nehmen sein. Bei neuen Mitarbeitern kann man auf diese Merkmalsbedingungen achten, ältere Mitarbeiter bzw. schon länger im Unternehmen arbeitende Menschen brauchen jedoch Ermutigung, kontroverse Meinungen zu äußern, Verstärkung, wenn sie es dann tun und Großmut, wenn sie auch einmal daneben liegen sollten und nicht so ganz glücklich formulieren.

Diese Kritik-Kultur wird insbesondere dann förderlich zum Tragen kommen, wenn Krisen zu bewältigen sind, Innovationen notwendig, Unternehmerwechsel vollzogen werden und bei anderen Anlässen des geplanten Wandels. Die Investition, meine ich, ist gering, denn sie betrifft nur die innere Bereitschaft dazu, den vielleicht dick gewordenen Panzer der Political Correctness und Selbstbezogenheit aufzubrechen. Und zwar auf beiden Seiten: Chef wie auch Mitarbeiter.

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Mit Kopfkino auf Leistungskurs

Im Unternehmen gibt es wie im Sport Trainingsweltmeister, die zu Höchstleistungen zwar fähig sind, aber in der Realität meist unter dem Wettbewerbsdruck zusammenbrechen. Dies hat nichts mit Wissen und dem Können zu tun, sondern mit Einstellungen und dem Selbstbild.

Ob also Zeitmanagement-, Projektmanagement- oder Führungsmethoden umgesetzt werden sollen, ist keine Frage des Wissens, sondern der inneren Bereitschaft diesen Methoden gegenüber. Dabei können Mentaltechniken helfen, den harten Kern scheinbar unveränderbarer Mentalitäten aufzubrechen.

Dieser Trainingsansatz geht weit über das einfach nur Vorstellen hinaus. Er lebt von dem mehrfachen Imaginieren von Verhaltensweisen und dem Verbinden neuer An- und Einsichten mit Lust und Freude. Führungskräfte eines kleinen Betriebes haben das einmal wie folgt ausprobiert:

- Impulsworkshop zur Vermittlung von Grundlagen der Führung, des Zeitmanagements und der Projektarbeit – a' drei Stunden
- Durcharbeiten eines Lernmanuals
- Fokussierungsrunden, in denen jeder sich mit Mentaltechniken, mit neuen Situationen, notwendigen Einstellungen und individuellen Stärken/Schwächen auseinandersetzt, in konkreten Zielfantasien schwelgte und den Transfer immer wieder imaginierte.

Kennziffer: 10303

Das harte Brot der Veränderung

Veränderungen finden in der Arbeitswelt prinzipiell aus zwei Anlässen statt:

1. Veränderungsdruck von außen oder innen
Etwa verändertes Angebots- und Nachfrageverhalten eines Marktes, dysfunktionale Arbeitsstrukturen, veraltete Produkte etc.
2. Aus Innovationslust
Etwa beizeiten vorausschauend und ohne erkennbaren Druck Prozesse verbessern, Produkte veredeln oder Neues kreieren.

Projekte aus dem ersten Ursachenbündel werden in der Regel wegen einer gegebenenfalls existenzbedrohenden Konfliktlage oft durchgestochen und meist mit Kolateralschäden zu Ende gebracht. Veränderungsprojekte aus der zweiten Ursachenquelle hängen von der Unternehmensgröße und den Veränderungsinhalten ab. Kleine, schlagkräftige Unternehmenseinheiten sind hier generell im Vorteil, weil sie weniger lähmenden Kräften ausgesetzt sind als große Einheiten und Zukunftsdenken zur unternehmerischen Kernfunktion gehört und oft mit Lust an der Herausforderung einher geht.

Zukunftsdenken jedoch fällt Menschen generell schwer, weil sie hauptsächlich im Jetzt und Hier leben und Neues, sei es noch so spannend oder interessant, im Prinzip mit einer latenten Abwehrmentalität (meist unbewusster Natur) kommentieren. Damit solche Abwehrprozesse unterbrochen werden, gehen mittlerweile auch Konzerne dazu über, kleine Task Forces mit innovativen Menschen zu etablieren und diesen Gelegenheit zum Ausprobieren und Experimentieren zu geben. Der Renditedruck ist dabei zunächst zurückgenommen und Kreativität und Innovationswert der jeweiligen Projektthemen überwiegen.

Da Veränderungen von hoher Unbestimmtheit gekennzeichnet sind, wenn sie in einem komplexen Kontext stattfinden, sind in der Regel alle statischen, linearen Schrittfolgen untauglich. Greifen können hier systemische Mentalitäten und Methoden, die aus dem „Sandkastenspielen“ und dem gemeinsamen Dialog heraus konkrete pragmatische Lösungen experimentell hervorbringen.

Führungskräfte können auf diese Prozesse hin trainiert werden:

- Sensibilisierung für den kompetenten Umgang mit komplexen und instabilen Situationen
Denkstile analysieren, Ausbauen der heuristischen Kompetenz, die Macht innerer Bilder vermitteln etc.
- Erstellen von Innovationslandkarten
 Klären, warum was geändert werden sollte, Konstruieren verschiedener Veränderungsanlässe, Entfalten von Zielutopien etc.
- Training im Futur II-Denken
Konstruieren von Situationen, Gefühlen und faktischen Zuständen, die entstehen, wenn die „Utopien“ realisiert worden sind
- Rückwärtsdenken von der Zielutopie zur Gegenwart
Herausarbeiten der jeweils unmittelbar vor der Ziel- und Teilerreichung erforderlichen Aktivitäten und Situationen

- Ausprobieren bzw. Experimentieren mit verschiedenen Szenarien
Analog des systemischen Denkens werden in iterativen Prozessen verschiedene Varianten von Aktivitäten und erwarteten Effekten durchgespielt. Wichtig ist, dabei nicht in einer linearen Schrittfolge zu agieren, sondern in häufigen Wiederholungsschleifen die Idee in Form zu bringen.
- Sensibilisierungstraining für Vorgesetzte und Protagonisten
Thematisieren von Denken, Gefühlen, inneren Bildern beim Aufnehmen neuer Impulse; Lernen, im vermeintlich Alten Neues zu entdecken; Identifizieren innerer Widerstände, die Blockaden darstellen und in der Regel die Grenzen der Komfortzone sichtbar werden lassen etc.

Wie in einem Baukasten können Kompetenzen bei Mitarbeitern inventarisiert werden, indem die genannten Aktionsfelder miteinander in Beziehung gesetzt und in Form von Workshops, Trainings und Coaching durchgeführt werden. Erfahrungsgemäß sind für eine effiziente Kompetenzoffensive in diesem Strickmuster für eine Gruppe von acht Mitarbeitern ca. sechs Monate zu veranschlagen.

Kennziffer: 10304

Schmunzelecke*



„Ich bitte zu prüfen, ob in der Teilkasko-Versicherung Schäden eingeschlossen werden können, die durch Austreten des Wildes auf Landstraße entstehen.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2010

Winfried Berner

Change!. 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, 376 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-2941-2

Ein interessantes Buch, weil es sehr unterschiedliche Echtfälle betrieblicher Veränderungsarbeit beschreibt, typische Fragestellungen dazu formuliert und aus praxis- und theoriebezogener Position darauf antwortet.

Um Grundlagen zur Beurteilung der Fälle zu schaffen, skizziert der Autor in den ersten beiden Kapiteln den theoretisch-empirischen Rahmen eines gelingenden Changemanagements und verdeutlicht dabei, wie wichtig es ist, strukturiert vorzugehen und der Intuition allein nicht das Feld zu überlassen. Am Ende des Buches resümiert er in 15 Leitgedanken eine Art Zusammenfassung von wichtigen Erkenntnissen eines wirkungsvollen Changemanagements.



Jan Mayer, Hans-Dieter Hermann
Mentales Training. Grundlagen und Anwendung in Sport, Rehabilitation, Arbeit und Wirtschaft. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2010, 251 Seiten, € 34,95, ISBN 978-3-540-76351-2

Die beiden Autoren, Hochschulprofessoren und Praktiker zugleich, stellen in übersichtlicher Form die Grundlagen und Anwendungsfelder des Mentalen Trainings vor.

An den anschaulichen Erläuterungen von Theorien und Modellen merkt man die Praxiserfahrung der Autoren. Sie zeigen auf, wie

Mentales Training erlernt und angewandt werden kann, belegen dessen Wirksamkeit und stellen die neurobiologischen und psychologischen Grundlagen vor. Ausführlich beschreiben sie dann die Anwendungsfelder im Bereich der Rehabilitation, der Arbeit und Wirtschaft und im Leistungssport. Mit vielen Bildern, Abbildungen, Zusammenfassungen und Checklisten unterstützen sie die Erkenntnisgewinnung beim Lesen.



Matthias T. Meifert (Hrsg.)

Strategische Personalentwicklung.

Ein Programm in acht Etappen. Mit einem Begleitwort von Dave Ulrich. 2. Auflage.

Springer Verlag, Heidelberg 2010, 501 Seiten, € 69,95, ISBN 978-3-642-04399-4

Nach einer kurzen Einführung in die strategische Personalentwicklung zeigen die Autoren acht Etappen einer praktischen PE-Strategie. Dazu werden die PE-Bausteine wie etwa Talentmanagement, Geschäftsfeldstrategien etc. anschaulich vorgestellt. Erfolgskritische Fragen wie etwa „Wie kann PE gemessen, verglichen oder gesteuert werden?“ erhöhen die praktische Relevanz des Buches.

Der schnelle Leser kann seinen Wissensbedarf mit einem PE-Selbstcheck abdecken und gezielt nach Kompetenzmodellen, Steuerungssystemen etc. recherchieren. Materialien und weitere Informationen zu den Themen sind per Download abzurufen.



Felix Frei

33 Führungsbrieфе.

Deutsch und Englisch, 33 Cartoons

Pabst Science Publishers, Lengerich 2010, 288 Seiten, € 25,00, ISBN 978-3-89967-640-2

Das Buch ist aus zwei Gründen interessant: Man erhält Reflexio-

nen und Anregungen aus dem Alltag eines Managers und kann gleichzeitig seine englische Sprachkompetenz verbessern.

Der Autor wählt dazu die Form des Kurzartikels und schafft damit ein Format, das gänzlich ohne Theorie, Best Practice oder andere To-do-Ansätze auskommt und alleine auf die Reflexionskraft setzt. Zur Sprache bringt er 33 Situationen wie etwa Zielkonflikte, Kundenorientierung, Begeisterung, Unternehmenskultur etc. Ein kurzweiliges Buch, weil je Artikel nicht mehr als drei bis vier Seiten in Anspruch genommen werden, die Sprache äußerst anwendungsnah gehalten ist und Ironie und Witz in homöopathischen Dosen verabreicht werden.



Jörg Knoblauch

Die Personalfalle. Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen.

Campus Verlag, Frankfurt 2010, 222 Seiten, € 29,90, ISBN 978-3-593-39089-5

In erfrischender Manier bringt der Autor auf den Punkt, dass das Mittelmaß der Anfang eines schnellen Endes eines Unternehmens ist.

Er zeigt, welche Rolle das Personalmanagement dabei spielen muss und wie es gelingen kann, den Faktor Mensch aus der Personalfalle der Mittelmäßigkeit herauszuholen und zu einem Top-Leistungsmerkmal zu machen. Er spricht Klartext, indem er Mitarbeiter in A-, B- und C-Mitarbeiter einteilt und insbesondere die ritualisierten Instrumente der Personalführung wie etwa Beurteilung, Auswahl etc. kritisiert. Er zeigt dazu aber auch Alternativen auf, die in der konsequenten Umsetzung eines ziel- und leistungsbezogenen Führens und Förderns der Mitarbeiter liegen.

Gast-Herausgeber: Stefan Höft, Siegfried Stumpf, Katrin Sün-derhauf

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Personaldiagnostik“. II. 2010 – 12. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2010, 112 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzel-Preis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Praxisbezogen fokussiert die Wirtschaftspsychologie in ihren Heften mit hohem Anwendungs- und Nutzwert aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie. Die Herausgeber, Vertreter des Arbeitskreises Assessment Center Arbeitskreises e.V., fassen die Ergebnisse des 7. Deutschen Assessment-Center-Kongresses zusammen. Dazu wählten sie elf Beiträge aus, die den Status Quo der AC-Anwendung, bedeutsame Qualitätsaspekte bei der Personalauswahl und –entwicklung und ihre spezifischen Anwendungsfälle thematisieren.

Inhalt

- Höft, S. et al.: Editorial
- Höft, S., Obermann C.: Der Praxiseinsatz von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum: Eine zeitliche Verlaufsanalyse basierend auf den Anwenderbefragungen des Arbeitskreises Assessment Center e. V. von 2001 und 2008
- Holzenkamp, M. et al.: Wie valide sind Assessment Center im deutschsprachigen Raum? Eine Überblicksstudie mit Empfehlungen für die AC-Praxis
- Strobel, A. et al.: Die Interview-Standards des Arbeitskreises Assessment Center e.V. – Entwicklung, Inhalte, Nutzen
- Höft, S., Melchers, K. G.: Training von AC-Beobachtern: Worauf kommt es an?
- Prechtel, E.: Eine Studie zur Vorhersagekraft eines Interkulturellen Assessment Centers

- Edler, J., Maier, G. W.: Explikation von Entscheidungsregeln in der Personalauswahl
- Kerstin, M.: Akzeptanz von Assessment Centern: Was kommt an und worauf kommt es an?
- Zenglein, C. et al.: Feedback gestalten – Entwicklung fördern: Einflussgrößen zur Qualitätssicherung von Feedback und deren Implikationen für die Praxis
- Klebl, U.: Die Verarbeitung von Feedback im Rahmen eines Development Centers. Welche Faktoren begünstigen Entwicklungsaktivität und Kompetenzentwicklung?
- Drietschen, N., Lautenbach, J.: Eine erstklassige Auswahl im ICE-Tempo – Gestaltung eines mehrstufigen Rekrutierungsprozesses für Zugpersonal
- Biber, T., Rüden v., R.: Potenzialdiagnose bei Bewerbern für den Vertriebsbereich: Karriere-chancen für interne Verkaufsberater.

Separata

- Kolodej, C. et al.: Test zur Erfassung von Mobbingverhalten am Arbeitsplatz (TEMA)
- Lohaus, D., Jonas, M.: Wirtschaftspsychologie studieren.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Leadership, 79. Jahrgang, 3/2010, Mai/Juni, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Zunehmend thematisiert die zfo die sogenannten „weichen“ Themen, die sich gewissermaßen in der Unternehmens- und Führungskultur manifestieren. Welche Rolle in diesem Zusammenhang „Leadership“ einnimmt wird an den praxis- und theoriefundierten Aussagen der Autoren deutlich.

Schwerpunkt Leadership

- Steyrer, J., Meyer, M.: Welcher Führungsstil führt zum Erfolg?
- Eberl, M.: Ausgetretene Pfade verlassen
- Friesl, M., Silberzahn, R.: Globale Kooperationen im Dienstleistungssektor
- Krusche, B.: Im Sturzflug? Überlegungen zur Aerodynamik (post-)moderner Organisationen
- Interview mit Abtprimas Noktor Wolf: Führen heißt erst einmal „Hören“ Standpunkt:
- Ortman, G.: Verlosung eines toten Esels
- Oelsnitz v. d., D., Busch, M.: Narzisstische Manager – falsche Götter am Unternehmenshimmel?

Organisation & Change Management

- Lux, S.: Warum die Masse überlebensfähig ist
- Möller, K. et al.: Networking the Networks.

Spektrum

Business-Spotlight, Rezensionen, Aktuelles, Bericht, Verbandsmitteilungen.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Human Resource Management, 79. Jahrgang, 4/2010, Juli/August, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Im Zentrum der Artikel stehen Bedeutung und Inhalte des HR-Managements in Beziehung zu anderen Unternehmensbereichen. Demografische Entwicklungen, Work-Life-Balance Anforderungen, Zentralisierung/Dezentralisierung, Internationalisierung und Globalisierung stellen die Eckpunkte eines modernen HR-Managements dar. Ein Anforderungsspektrum, dem die Artikel Rechnung tragen

und einzelne Facetten davon behandeln.

Schwerpunkt Human Resource Management

- *Wagner, D.:* Human Resource Management in Theorie und Praxis
- *Alfes, K, Thom, N.:* Wandelt sich die Personalabteilung zum strategischen Partner?
- *Peters, J. H.:* Eine globale Personalfunktion für einen globalen Konzern. Das HR-Management der Bayer AG
- *Hennig, K., Bauknecht, M.:* Berufliche Handlungskompetenz verbessern
- *Interview mit Thomas Sattelberger:* „Die Telekom wird weiblicher“
Standpunkt:
- *Scherm, E., Süß, S.:* Personalwards: Legitimationsfassade, Mythos, Symbol?

Führung & Leadership

- *Welppe, I. M. et al.:* Expertenberatung oder Coaching? So finden Sie den richtigen Beratungsansatz für Ihr Projekt.

Organisation & Change Management

- *Prockl, G., Hofmann, E.:* Ein Netz ist nicht genug und was man sonst noch von der Logistik für die Organisation von Netzwerken lernen kann.

Spektrum

Business-Spotlight, Rezensionen, Aktuelles, Bericht, Verbandsmitteilungen.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Was passiert eigentlich im Coaching? Heft 2/10, 17. Jahrgang, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010, Jahresabo (4 Hefte) online € 58,00, print und online € 94,00, ISSN 1618-808X

Das Heft widmet sich in dieser

Ausgabe einer längst überfälligen Frage, nämlich: „Was genau ist von Coaching zu erwarten und was ereignet sich im Coachingprozess?“ Prägnant und praxisbezogen beantworten die Artikel diese Fragen und zeigen dabei Grenzen, Chancen und Risiken des Coachings auf.

Hauptbeiträge

- *Schryögg, A.:* Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle relevant?
- *Graf, E.-M. et al.:* Qualitativ-diskursanalytische Erforschung von Coaching-Gesprächen
- *Stenzel, S.:* Make or buy? That's the question! Vorüberlegungen zum Angebot von internem und externem Coaching in einem Großunternehmen
- *Rosken, A.:* Diversity Management in Organisationen.

Praxisberichte

- *Beucke-Galm, M.:* Coaching als Entwicklungsprozess
- *Geck, T.:* Doppelspitzen in der öffentlichen Verwaltung – Unterstützung durch Coaching.

Diskurs

- *Schmidt, P. B.:* Über die Schattenseiten des Charisma
- *Kuntz, B.:* Als Coach wird man kein Millionär.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Mindjet

MindManager 9 für Windows
Download-Version: Vollversion
€ 355,81, Upgrade € 141, 61
Mindjet GmbH, Alzenau 2010

Der „MindManager“, seit Jahren führend in Funktionalität, Anwen-

derfreundlichkeit und Schnittstellenbildung zu MS-Office-Programmen, hat in seiner neuesten Version kaum mehr zu verbessernde Funktionalitäten integriert:

- Die Visualisierungsmöglichkeiten der Mindmaps sind noch bequemer und intuitiver zu handhaben.
- Der virtuelle Datenaustausch via Internet erfolgt noch einfacher als in den vorgegangenen Versionen.

Die neuen Funktionen des MindManager 9:

- Integrierte Gantt-Charts zur Visualisierung von inhaltlichen und zeitlichen Projektabläufen.
- Präsentations-Slides können im Map-, Baum- oder Orgachart-Layout direkt erstellt werden.
- Umfassende Integration in MS-Outlook.
- Verbesserter Export von Mapinhalten in PowerPoint-Folien und MS-Project.
- Integrierter Ressourcenkalender zur Visualisierung von Feier- und Urlaubstagen sowie Arbeitsanhäufungen.

Besonders gelungen ist die Einbindung von Gantt-Diagrammen, sodass Projekte komplett in ihrer Planungs- und Durchführungsstruktur sowie ihren Meilensteinen abgebildet werden können. Sehr anwenderfreundlich ist auch die MindManager typische Programmlogik, die sich intuitiv erklärt und gegenüber älteren Versionen keinerlei Umstellungsschwierigkeiten bedeutet. Den Erstanwender lässt sie nahezu ohne begleitendes Handbuch auskommen.

Zu beziehen bei:
Mindjet GmbH
Siemensstraße 30
63755 Alzenau

www.mindjet.de
webmaster@mindjet.de

Testrezension berufsbezogener Verfahren

G. Watson, E. Glaser
Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal (WGCTA). Deutsche Adaptation. Übersetzt und bearbeitet von A. Sourisseaux, T. Felsing, C. Müller, S. Stübiger, J. Schmücker, G. Heyde
 Harcourt Test Services, Frankfurt/Main 2007, € 340,00 + MwSt.

Anwendungsgebiet:

Leistungstest zur Erfassung des kritischen Denkens in den Anwendungsgebieten Personalauswahl, -entwicklung und Individualcoaching.

Testkonzept:

Der Test ist die deutsche Adaptation des weltweit am weitesten verbreiteten Instruments zur Erfassung des kritischen Denkens. Kritisches Denken wird als eine Mischung aus Einstellungen, Wissen und Fähigkeiten aufgefasst, aus situativen Bedingungen Schlüsse zu ziehen, Annahmen zu identifizieren, Beziehungen zwischen verschiedenen Faktoren herzustellen und Argumente zu bewerten. Der WGCTA ist als Leistungstest ohne Zeitbegrenzung konzipiert. Er ist für alle Managementebenen ausgelegt und geht von der Annahme aus, dass mit Zunahme der Hierarchie die Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen evidenter wird. Kritisches Hinterfragen wird in zwei Klassen erfasst:

- Kritisches Überdenken „neutraler Inhalte“ (sachlogisch begründetes Schlussfolgern und Interpretieren)
- Kritisches Hinterfragen sozialer, politischer und ökonomischer Ereignisse, die mit Einstellungen und Meinungen verbunden sind.

Er ist in die fünf Subtests gegliedert:

- Schlussfolgern,

- Erkennen von Annahmen,
- Deduktion aus zwei vorgegebenen Prämissen,
- Interpretation von Verallgemeinerungen und Schlussfolgerungen,
- Bewertung von Argumenten.

Insgesamt sind 56 Schlussfolgerungen zu bewerten. Subtest 1 enthält 19 Bewertungsaufgaben, die nach „richtig“, „wahrscheinlich richtig“, „falsch“, „wahrscheinlich falsch“ und „Informationen nicht ausreichend“ beurteilt werden. Subtest 2 enthält 8 Aufgaben, die mit Ja/Nein beantwortet werden müssen. Subtest 3 umfasst 12 Aufgaben mit Ja/Nein, Subtest 4 8 Aufgaben mit Ja/Nein, Subtest 5 9 Aufgaben, deren Aussagen nach stark oder schwach beurteilt werden müssen. Als Durchführungszeit werden ungefähr 30 – 40 Minuten angegeben. Bei unseren Testläufen mit Test erfahrenen Führungskräften wurde jedoch regelmäßig diese Bearbeitungszeit überschritten. Im Schnitt brauchten die Probanden 45 Minuten.

Der Test enthält:

1 ausführliches Manual, 10 Testhefte und 50 Antwortbogen (Durchschreibebogen).

Anwendungsaspekte:

Die Auswertung erfolgt anhand der Transformation der Rohwerte in standardisierte WGCTA-Wert, die entsprechend der Normwerte interpretiert werden können. Normwerte liegen für Nachwuchsführungskräfte, erste Managementebene (Meister, Teamleitung) und zweite und dritte Managementebene (Abteilungsleiter, Bereichsleiter, Geschäftsführer, Vorstände) vor. Die Autoren empfehlen dringend, die Interpretation der Testergebnisse von einem in Eignungsdiagnostik gut ausgebildeten Diplompsychologen/Bachelor/Master vornehmen zu lassen. Die Testergebnisse müssen im Gesamter-

gebnis aus den Subtests jeweils differenziert interpretiert werden, da keine Subtest-Normwerte vorliegen. Auch mit zunehmendem Alter verändert sich die Fähigkeit zum kritischen Denken, was bei der Interpretation der Testergebnisse berücksichtigt werden sollte. Dies erfordert fachpsychologische Expertise. Aus der Diskussion mit unseren Probanden ergaben sich große Sinnhaftigkeiten für die Anwendung des Tests bei der

- Personalauswahl zur bedarfsgerechten Erfassung des Merkmals Kritisches Denken,
- individuellen Förderung und Kompetenzentwicklung sowie als
- Evaluationsinstrument für Trainingsmaßnahmen zur Förderung des kritischen Denkens.

Bewertung:

Das weltweit verbreitete und seit 1925 in mehrfacher Weise weiterentwickelte Verfahren wurde im Berufskontext an 445 deutschen Testpersonen normiert. Die Reliabilitätswerte liegen über die verschiedenen Normgruppen hinweg zwischen .67 und .74. Ausführlich dargestellt sind Validitätsstudien der verschiedenen Landesversionen. Ebenso sind für die deutschsprachige Version signifikante Beziehungen zu dem Merkmal Berufserfolg nachweisbar.

Interessant ist die Augenscheinvalidität bei unseren Testpersonen aus mittelständischen Betrieben, die die Nützlichkeit und Pragmatik des Verfahrens hervorheben.

Zu beziehen bei:

Pearson Assessment & Information GmbH

Baseler Str. 35-37

60329 Frankfurt/Main

Tel.: 069 75 61 46-0

Fax: 069 75 61 46 10

E-Mail: info@pearson.com

www.pearsonassessment.de

Regisseur in eigener Sache

Eigenverantwortliches Lernen ist nicht nur von Chefs zu erwarten, sondern trifft jeden im modernen Arbeitsprozess – ob Auszubildender, Facharbeiter oder Hilfskraft. Arbeitssituationen und –anforderungen ändern sich zu schnell, um sich alleine auf einmal erworbenes Wissens verlassen zu können. Es ist wie selbstverständlich, dass ein Mitarbeiter seinen Lernbedarf selbst erkennt, sich den Anforderungen gerecht organisiert, persönliche Ziele setzt und sein Handeln dadurch optimiert, indem er seine persönlichen Ressourcen optimal ausnutzt.

Selbstmanagement- bzw. Selbstführungskompetenzen sind daher eine bedeutsame Schlüsselqualifikation in einer modernen Arbeitswelt.

Mit Selbstführungskompetenz ist die Fähigkeit gemeint, selbstbestimmt Ziele zu setzen, die inneren Ressourcen zu aktivieren, Kontextbedingungen des Umfeldes zu beeinflussen und das Denken, Fühlen und Handeln in den Dienst der Zielerreichung zu stellen. Besonders gefordert sind solche Fähigkeiten, wenn ambitionierte persönliche Ziele erreicht, Arbeitsstrukturen verändert oder Projektverantwortung übernommen werden sollen etc.

Je dynamischer eine Branche agiert, um so notwendiger müssen sich Mitarbeiter immer wieder auf neue Situationen einstellen und dabei ihre Selbstführungsfähigkeiten zum Ausdruck bringen. Im Falle einer Unternehmernachfolge, die auf zwei Familienangehörige ausgerichtet war, zeigte sich dieser Ansatz äußerst effektiv:

- Beide Nachfolger machten sich vertraut mit den Prinzipien und Methoden einer wirksamen Selbstführung (Wirkung impliziter Motive, Ziele, die Rolle von Denken und Fühlen, motivationale, affektive und willensbezogene Strategien der Selbstführung)
- Aufbau von Selbstführungskompetenz durch Coaching und Schulung
- Transferbegleitung
- Debriefing und Resümieren der Praxistauglichkeit des Ansatzes.

Zur Bewertung wurden fortlaufend Selbst- und Fremdbefragung (Mitarbeiter, abgebende Unternehmer, Kunden) und die Prozesskosten eines von den Nachfolgern verantworteten Projekts herangezogen.

Der subjektive Transfererfolg wurde von allen Beteiligten als bedeutsam geschildert und die Betroffenen selbst erlebten sich im Vergleich zu vorher deutlich wirkungsvoller. Allerdings stieg auch deren Belastungs- bzw. Beanspruchungsempfinden. Zwar konnten die Prozesskosten bezüglich des Abbaus von Korrekturarbeiten verringert werden. Arbeitsvorbereitung, Produktion und Montage blieben aber in ihrer Prozesslogik unverändert. Dennoch ein Ansatz, der sich lohnt, in den Anforderungskatalog moderner Personalentwicklung aufzunehmen.

Kennziffer: 10305

Mythos Feedback

Landauf und landab wird von Personalentwicklern und solchen, die sich dafür halten, dem korrektiven Feedback das Wort geredet. Im Glauben, man müsse seinen Mitarbeitern nur sagen, wo sie Defizite haben, werden mehr oder wenig aufwändig Entwicklungsprogramme zur Leistungsverbesserung kreiert.

Das mag zwar plausibel klingen, ist aber in keiner empirischen Studie bisher belegt worden. Im Gegenteil: In den USA konnten Jones & Whitmore schon 1995 nachweisen, dass Erfolg in Development Centern nicht gleich zu setzen ist mit mehr Karriereerfolg oder gar nachfolgend gesteigerter beruflicher Leistung. Auch in einer deutschen Untersuchung bei einem Finanzdienstleister konnte keine signifikante Kompetenzzunahme nach der erfolgreichen Teilnahme einer Feedbackoffensive gefunden werden.

Andererseits weiß man aber auch sehr genau, dass sich Kompetenzen langsam entwickeln, begleitende Unterstützung erfordern und sich unterschiedlich schnell einstellen – Wissens- und Fertigungsfortschritte werden in der Regel früher sichtbar als allgemeine Fähigkeiten wie etwa analytische, soziale oder selbstführungsbezogene Kompetenzen.

Angemessen könnte sein, einen Methodenmix aus Coaching, Selbstlernen und arbeitsplatzintegriertem Lernen im Sinne eines gelenkten Erfahrungslernens zu praktizieren und akribisch im Prozessverlauf zu evaluieren. Daraus können verlässliche Aussagen über Programmwirkung und Akzeptanz abgeleitet werden.

Das Feedback dazu sollte im diskursiven Dialog stattfinden, personenrelevante Ergebnisse beinhalten und Entwicklungsperspektiven aufzeigen.

Kennziffer: 10306