

Gesundheit – Beitrag zur Zukunftssicherung

Mitarbeitern weist man gerne eine wichtige Rolle im Kampf um Wettbewerbsvorteile zu: Sie werden mit schwierigen Kunden konfrontiert, sind für ein reibungsloses Kundenmanagement zuständig, übernehmen Verantwortung für die Lösung von Problemen und vieles mehr. Der Druck nimmt ständig zu und die arbeitsmedizinischen und –psychologischen Zahlen sind erschreckend: Suchterkrankungen, Burnout-Symptome, Krankheitstage, Fluktuation etc. bewegen sich im roten Bereich – unabhängig von Betriebsgröße.

Besorgniserregend verlautbaren sondern allein der Gesundheit im Betrieb prominent zum Thema schon lange ist.



sind nicht die Alarmmeldungen, Umstand, dass Gesundheitig promoviert wird und nicht

Damit das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet wird und man vorschnell in den Modechor der Balladen singenden Kulturskeptiker einstimmt, ist nüchternes, krawallbereinigtes Problemlöseverhalten erforderlich:

- Analyse der Ausfallquoten
Abteilungs-, alters-, belastungs-, führungsbezogene Profile der Ausfallquoten erstellen
- Simulation verschiedener Szenarien
Simulieren von Veränderungen in o. g. Gesundheitsprofilen
- Definieren von operativen Gesundheitszielen
Bezogen auf Führungsverhalten, Arbeitsbelastung und Arbeitsabläufe
- Einrichten von Gesundheitszirkeln
Zur Entwicklung von spezifischen, auf die Abteilung und das Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmen
- Etablieren des Merkmals „Gesundheit“ als wertschöpfender Faktor der Führungs- und Unternehmenskultur

Gesundheit ist ein völlig selbstverständliches und zukunftsförderndes Merkmal eines Unternehmens wie z. B. die Qualifikation von Fach- und Führungskräften, das Marketing oder Controlling.

Mit der spezifisch betriebsbezogenen Ausrichtung verliert es den Schein des Modethemas und rückt in den Fokus der betrieblichen Wertschöpfung.

Kennziffer: 11201

Kundenorientierung – vom Hit zum Evergreen

Um den monetären Erfolg sicherzustellen, richten sich Unternehmen einerseits an den Bedürfnissen und Erwartungen des Kunden und andererseits an eigenen wirtschaftlichen Zielen aus.

Organisation und Mitarbeiter müssen also eine bestimmte und erfolgsbezogene Haltung dem Kunden und den Unternehmenszielen gegenüber aktiv leben. Nur welche Haltung ist das? Sie umfasst einerseits die Bereitschaft und den Drang, sich der Bedürfnisse des Kunden anzunehmen, im Dialog mit ihm Partnerschaft zu praktizieren und die feste Überzeugung, das bestmögliche für den Kunden leisten zu wollen.

Andererseits muss diese kundenorientierte Einstellung zwingend flankiert werden mit einer nutzenbezogenen Grundhaltung, die als Win-Win-Strategie zu bezeichnen ist. Höflichkeit, aktives Zuhören, schnelles Reagieren und der Wille, ein kniffliges Problem zu lösen, gehören genauso dazu wie hartes Verhandeln, bedauerndes Ablehnen und Aufzeigen von „Schmerzgrenzen“.

Kundenorientierung erstreckt sich aber nicht allein auf die Verhaltensebene, sondern auch auf die strukturierte Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden im Rahmen integrierter Aufbau- und Ablaufprozesse. Dazu gehören Standards der Reklamationsbearbeitung ebenso wie bewusst und gewollt gelebte Standards einer partnerschaftlichen Kultur der Zusammenarbeit.

Kennziffer: 11202

Ich bin der Meinung, dass

genaues Hinschauen, aktives Zuhören und eigene Meinungsbildung in Vergessenheit zu geraten drohen, weil sich (von den Medien befeuert) zutiefst oberflächliche und volatile Besorgnisorgien in immer kürzeren Abständen ablösen.

Sei es die mediale Präsentation von Wirtschafts-, Staats- und gesellschaftlichen Krisen oder das Spür- und Sichtbar-Werden immer komplexer werdender Zusammenhänge, schnell bilden sich Lager überaus wortgewaltiger Verteidiger oder Gegner der einen oder anderen veröffentlichten Meinung.



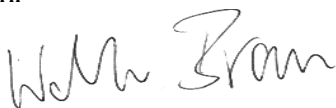
Walter Braun

Die Meinungslager verselbstständigen sich, schotten sich ab und werfen rhetorische Blendgranaten. Man verfolge nur einmal die Debattenhüllen um die sogenannte Euro-, Lebensmittel-, Wachstums- oder Nahostkrise. Vielleicht ist es ja ein der Komplexität geschuldetes Phänomen, dass wir immer weniger selbst nachdenken und uns Klarheit verschaffen, Mehrheitsmeinungen bereitwillig folgen und uns dadurch einen Rest an Kompetenzüberzeugung sichern.

Auch am Arbeitsplatz und im Betrieb beobachte ich immer mehr den Drang zur schnellen Antwort, einfachen Wahrheit und raschen Zuweisung nach „richtig“ oder „falsch“. Mitarbeiter übernehmen gern angesichts eines drohenden persönlichen Bedeutungsverlusts manchmal auch vorausseilend die Meinung ihres Chefs, und diese gefallen sich in ihrer vielleicht auch unbewusst gelebten Rolle des operativen Helden, der qua Amt sagt, wo's längs geht und wie Probleme gelöst werden müssen.

Vielfalt, Innovation, Mut und zukunftsfähige Visionen werden seltener. Für die aber braucht es achtsames Hinschauen auf Entwicklungen, geduldiges Anhören auch schräger Ansichten, Mut zum Nichtwissen und Courage, sich eine eigene Meinung zu bilden und sie aber auch bei neuen Erkenntnissen zu korrigieren. Wenn wir dem weit verbreiteten Politikervirus „Es ist zwar schon viel gesagt, aber noch nicht von mir“ öfter mal widerstehen und Meinungen anderer nicht gleich kommentieren, sondern wirken lassen, und nicht überall und sofort „hier“ schreien, wenn es um Positionen geht, können wir einer oberflächlichen veröffentlichten Meinung die eigene gegenüberstellen und rückgratstark selbst Meinungsführer werden.

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Der unglaubliche Charme von Fragen

Im allgemeinen ist bekannt, dass Fragen den Empfänger adeln, da ihm damit ein Expertenstatus zugewiesen wird. Psychologisch ist eine Frage auch aus ganz anderen Gründen interessant. Denn auch das ist ein Phänomen, das wir oft beobachten können: Menschen, die gefragt werden, ob sie demnächst dieses oder jenes tun werden, sind tendenziell dazu geneigt, ja zu sagen und motiviert, dann entsprechend der gegebenen Antwort sich zu verhalten. In der Sozialpsychologie spricht man von Commitment. Verpflichtungen, die ein Mensch aktiv bewusst eingeht, wirken sehr viel nachhaltiger als nur bloße Absichten.

Anstatt also etwa seinen Mitarbeitern zu erläutern, warum sie diese und jene Technik anwenden sollen und welche Vorteile sie dabei haben, sollte man jeden einzelnen fragen, ob er bereit sei, sich für diese Methode oder Vorgehensweise einzusetzen, und auf ein Ja als Antwort warten. Im Anschluss daran empfiehlt es sich, dieses Ja auch noch etwas begründen zu lassen. Damit ist ein solider Grundstein für die nachfolgende Umsetzung gelegt.

Ob im Kunden-, Mitarbeiter- oder privaten Kreis, diese Fragestrategie unterstützt und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit beabsichtigter Vorhaben und Einflussnahmen.

Kennziffer: 11203

Was den Wandel gestaltbar macht

Angst, Ärger, Orientierungslosigkeit und Rückzug sind häufige Reaktionen von Menschen, die „reorganisiert“ werden. Solche Gefühle und Verhaltensweisen stellen sich meist dann ein, wenn Mitarbeiter sich als Opfer fühlen und insbesondere über Ziel, Zweck und Notwendigkeit der Veränderung kein Bild machen können. Aber selbst dann, wenn die Notwendigkeit erkennbar wäre, könnten sich Gefühle der Hilflosigkeit einstellen, wenn etwa der Mitarbeiter das Gelingen des Wandels und die eigene Fähigkeit dazu in Frage stellt. Psychologisch ein nachvollziehbares Phänomen, denn wenn Kontrollverlust droht, erlebt ein Mensch nun mal Unsicherheit und Unbestimmtheit. Was heißt das nun für die aktive Gestaltung des Wandels?

Neben der gemeinsamen Diskussion des Ausmaßes und der Tiefe der Reorganisationsabsicht, einer umfassenden Information sowie der Bestimmung der für den Wandel zuständigen Personen, sind insbesondere

- die Qualifikation der Betroffenen im Vorfeld zu entwickeln z. B. im Rahmen von Projektmanagementschulung, Methodentrainings etc.
- Orientierung gebende und partizipativ ausgerichtete Entscheidungszirkel vor der eigentlichen Reorganisation einzurichten,
- alle Mitarbeiter in die Informationsprozesse während der Veränderung einzubinden sowie
- fortlaufend Erfolge, Misserfolge und die Rolle der Mitarbeiter in dem Veränderungsprozess zu reflektieren.

Im Unterschied zu einer rational, analytisch definierten Vorgehensweise einer Reorganisation erzeugen diese Strategien eine positive Veränderung von Überzeugungen, Einstellungen, inneren Bildern und der Verhaltensbereitschaft der Betroffenen.

Kennziffer: 11204



Die giftige Seite der Teamarbeit

Bei der Analyse kritischer Projektsituationen erkennt man oft ähnliche oder gar gleiche Ursachen von zum Teil sehr unterschiedlichen Problemen: Es mangelt an einer förderlichen Diskussionskultur und es herrscht das aus der Sozialpsychologie altbekannte Gruppendenken.

Die Problematik von Projektteams liegt einerseits darin, dass für die erfolgreiche Bewältigung von schwierigen Aufgaben ein starkes und auf die Lösung von diffizilen Problemen spezialisiertes Team erforderlich ist und andererseits, dass Gruppen ein großes Bedürfnis haben, gut miteinander auszukommen und in der Problembewertung übereinzustimmen. In der Folge davon schottet sich die Gruppe gegen äußere Einflüsse ab, unterdrückt abweichende Meinungen, weist Störungen und Zielabweichungen externen Verursachern zu und schirmt den Projektleiter von kriti-

schen Sichtweisen ab. Alternative Ideen und kreative Optionen bleiben auf der Strecke und es kommt oft zum quantitativen Fall out des weit verbreiteten „Mehr vom Alten“.

Da bekanntermaßen die Dosis das Gift macht, muss alles dafür getan werden, die negativen Gruppenphänomene zu erkennen und möglichst zu unterbinden.

Gerade bei folgenschweren Entscheidungen sollte daher

- sich der Teamleiter mit der eigenen Meinung zurückhalten und erst die seiner Mitarbeiter einholen,
- offener Widerspruch zum festen Bestandteil der Arbeitskultur werden,
- die Betriebsblindheit aufgehoben werden, indem externe Sichtweisen integriert werden,
- ein überzeugter Abweichler in das Team hinzugezogen oder
- alternativ die Rolle des *Advocatus diaboli* in der Gruppe installiert werden.

Mit solchen Strategien sind konstruktive Auseinandersetzungen möglich, die das Meinungsspektrum erweitern, verschiedene Informationen zusammenführen und Entscheidungen hinsichtlich ihrer Neben- und Fernwirkungen bewerten.

Kennziffer: 11205



Schmunzelecke*



„Meine Jeans war so eng, dass ich mich nicht weit genug umdrehen konnte, um das andere Auto zu sehen.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2011

*Franz Petermann, Ute Koglin
(Hrsg.)*

47. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Erklären, entscheiden, planen. Bremen 2010

Pabst Science Publishers, Lengerich 2010, 560 Seiten, € 75,00, ISBN 978-3-89967-661-7

Der vorliegende Band fasst die Beiträge der im September 2010 in Bremen stattgefundenen Tagung von in Deutschland forschenden Psychologen zusammen. Dass der 47. Kongress eine große Resonanz hatte, zeigen die mehr als 2.000 Einzelbeiträge aus den Disziplinen Allgemeine, Arbeits-, Pädagogische, Klinische, Entwicklungs- und Sozialpsychologie. Ausgesprochen praxisrelevant präsentiert sich dabei die Arbeits- und Organisationspsychologie, die z. B. belegen konnte, dass ältere Belegschaften ebenso innovativ arbeiten wie jüngere, eine höhere Stresstoleranz besitzen und gelassener gegenüber Zielkonflikten sind.

Andere Beiträge belegen, dass sich das Bindungsgefühl bei Zeit- und Leiharbeitern nach der Dauer der Verleihzeit und dem Ausmaß der Qualifizierung differenzieren lässt, Gruppensprecher signifikant die Diskussionsinhalte von Besprechungen beeinflussen und autoritäres Führungsverhalten nicht nur die Gruppenleistung verringert, sondern auch die Diskussionsqualität.

Ein Muss für jeden, der sich für einen Überblick moderner Psychologieforschung interessiert.



Ingo Krawiec

Sozial kompetent trainieren. Die Train-the-Trainer-Profiwerkstatt für den gelungenen Umgang mit Teilnehmern.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2011, 384 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-20-1

Wer sich dafür interessiert, Trainings jenseits der Inhalte erfolgreich, spannend und teilnehmeradäquat durchzuführen, sollte zu diesem Werk greifen. Der Autor hat einen Leitfadentext entwickelt, der sich an Fach-, Produkt- und Verhaltenstrainer gleichermaßen wendet.

In acht Kapiteln beschreibt er das Fundament eines erfolgreichen Trainings, die kommunikativen Basisfähigkeiten des Trainers, zwölf wichtige Trainingssituationen, Lernprozesse, Interventionsansätze, psychologische Modelle der Seminarsteuerung, den Umgang mit Widerstand im Training sowie die Bedeutung der Person des Trainers.

Das erfreuliche an dem Buch sind neben den fundierten Techniken und Trainingsmodellen insbesondere die Reflexionen der Bedeutung der Person des Trainers, seine Einstellung und Fähigkeit auch mit schwierigen Teilnehmern souverän umgehen zu können. Dazu bietet der Autor eine Reihe von praktischen Tipps und viele Übungen zur kritischen Selbstreflexion.



Gisela Blümmert

Führungstrainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2011, 336 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-18-8

Das Buch gehört in die erfolgreiche Reihe der Seminarfahrpläne des Bonner Fachverlages. Die Autorin stellt ihr praxiserprobtes Konzept zur professionellen Leitung eines dreitägigen Trainings für Führungskräfte vor und lässt die Teilnehmer an ihrer langjährigen Trainererfahrung teilhaben. Ausführlich beschreibt sie die In-

halte, die Methoden, den Ablauf und die Didaktik des Trainings. Dabei thematisiert sie den Führungsstil und die Führungseffizienz, die Bedeutung eines Leitbildes, Persönlichkeitstypen, das aktive Zuhören, Zielvereinbarungen, Motivation, Jahresgespräche, Kritikgespräche, Delegation sowie Beurteilung.

Den Ablauf beschreibt sie chronologisch mit inhaltlichen Vertiefungen, Anleitungen, Auswertungshilfen und anhand kritischer Situationen. Lebendig und leicht nachvollziehbar vermittelt sie ein Kaleidoskop von fundierten Methoden und reflektiert Trainingsinhalte, von denen auch erfahrene Trainer wertvolle Praxisimpulse erhalten. Arbeitshilfen und Kopiervorlagen stehen als PDF-Downloads zur Verfügung.

Über den Seminarfahrplan hinaus bietet sie weitere 13 ausführlich beschriebene Übungen wie etwa konstruktives Feedback, kooperative Entscheidungen, Umgang mit innerer Kündigung etc. Ein Buch, das inspiriert und zum Nachschlagen einlädt.



*Susann Mühlpfordt, Gisela Mohr,
Peter Richter (Hrsg.)*

Erwerbslosigkeit: Handlungsansätze zur Gesundheitsförderung.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2011, 180 Seiten, € 15,00, ISBN 978-3-89967-706-5

Ein Buch, das ein in der Öffentlichkeit eher randständig behandeltes Thema aktuell beleuchtet und zu interessanten Erkenntnissen verhilft. Erwerbslosigkeit kann jeden treffen, ist nicht nur einer bestimmten Schicht vorbehalten und hat mitunter fatale Auswirkungen auf die Psyche und Gesundheit der betroffenen Personen.

Die Autoren fassen fundierte, wissenschaftliche Untersuchun-

gen des Fachbeirats der sächsischen Landesregierung zusammen und verdeutlichen, wie gesundheitsgefährdend Erwerbslosigkeit ist und wie häufig völlig unrealistische und unangemessene Forderungen an die Erwerbslosen gerichtet werden.

So ist es den Autoren nach völlig inadäquat von Erwerbslosen viele Bewerbungen, eine hohe Arbeitsorientierung, Konzessionsbereitschaft und eine optimistische Grundhaltung zu fordern. Diesbezüglich angelegte Motivationstrainings, zu denen Erwerbslose meist verpflichtet werden, verfehlen ihre Wirkung und setzen eine Abwärtsspirale in Gang. Gleichzeitig bieten sie allerdings eine Reihe von Interventionsansätzen, die über ein ressourcenorientiertes, individuelles Arbeiten bis zu Coachingansätzen reichen.

Anhand von elf Thesen beziehen sie Position zu dem gesellschaftlichen Phänomen der Erwerbslosigkeit. Ein eindringliches und gleichzeitig Mut machendes Buch zu einem professionellen Umgang mit den Realitäten einer modernen Arbeitswelt, das wichtige Impulse für einstellende Betriebe, Coaches und Erwerbslose selbst liefert.



Claudia Harss, Daniela Liebich, Markus Michalka

Konfliktmanagement für Führungskräfte. Lösungsstrategien, Mediation und Arbeitsrecht.

Verlag Franz Vahlen, München 2011, 252 Seiten, kartoniert mit CD-ROM, € 24,80, ISBN 978-3-8006-3776-8

Dass ein ernstes Thema anschaulich und mit fröhlicher Schreibe vermittelt werden kann, belegen die Autoren. Sie sensibilisieren an drei Praxisfällen den Leser für die Entstehung und den Umgang mit Konflikten. Auf diese Fälle auf-

bauend beschreiben sie die typischen Konfliktmuster des beruflichen Alltags, wie man sie adäquat identifizieren kann und mit welchen Selbstmanagementansätzen eine Konfliktlösung bereits bei der Entstehung durch die Beteiligten selbst möglich wird. Für die Situationen, in denen Selbstmanagement nicht mehr ausreicht, erläutern sie Verfahrensschritte und Methoden einer professionellen Mediation und verdeutlichen als letztes Mittel der Konfliktlösung arbeitsrechtliche Optionen und Aspekte.

Das Buch hebt sich aus der Vielzahl der Bücher zum Konfliktmanagement durch die praxisbezogene Bearbeitung von Konfliktfällen, eine interaktive und selbstlernförderliche Darstellung sowie einen „saloppen“ aber dafür sehr nachhaltigen Ton hervor.



Friedemann W. Nerdinger

Psychologie der Dienstleistung.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2011, 212 Seiten, € 36,95, ISBN 978-3-8017-2352-1

Dienstleistung, so der Autor, ist eine primär zwischen Kunde und Dienstleister ablaufende Interaktion. Zu genau dieser Interaktion entwickelte er eine Psychologie der Dienstleistung, ein Strukturmodell, das die Person des Dienstleisters, die Person des Kunden und die Interaktion zwischen den beiden beschreibt.

Dieses duale Strukturmodell ergänzt er um den dritten Aspekt der Organisation, die mit ihren Ressourcen, Kulturstandards und Instrumenten den Dienstleister selbst und die Kunden beeinflusst. Da die Qualität dieser Interaktionsprozesse maßgeblich den Erfolg der Dienstleistung bestimmt und von den zwischenmenschlichen Beziehungen moderiert wird, hebt der Autor mit

vielen Praxisbeispielen gespickt die Bedeutung der Persönlichkeit, das konkrete Verhalten im Kundenkontakt und auch die kundenorientierte Mitarbeiterauswahl, Führung und Schulung von Mitarbeitern hervor.



Petra Gelléri, Carolin Winter (Hrsg.)

Potenziale der Personalpsychologie.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2011, 400 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-8017-2364-4

Die Herausgeberinnen haben eine Festschrift zur Verabschiedung des Nestors und Impulsgebers der deutschen Personalpsychologie, Professor Heinz Schuler, veröffentlicht.

Im ersten Teil der Festschrift befassen sich die Autoren mit der Verbindung zwischen Personalpsychologie und Unternehmenserfolg. Im zweiten Teil werden wichtige Grundprinzipien und berufsrelevante Verfahren der Personalpsychologie vorgestellt. Der dritte abschließende Teil thematisiert die Leistungsbeurteilung und die diagnostische Bewertung von Feedbackinstrumenten in der beruflichen Entwicklung. Alle Artikel sind kurz gehalten und auf die aktuellen Entwicklungen des jeweiligen Sachgebietes konzentriert.

Den Autoren gelang damit nicht nur ein anschauliches, sondern ein sehr facettenreiches Werk, das viele Praxisfragen abdeckt wie etwa die Messung des finanziellen Nutzens bei der Personalauswahl, die Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen wie Intelligenz, Selbstdarstellung, Kreativität oder auch welche Rolle Anforderungsanalysen und die Führungskraft-Mitarbeiter-Kommunikation für die Managementdiagnostik besitzen. Ein auch für Nichtpsychologen impulsgebendes Buch.

Gast-Herausgeber: Erich Kirchler,
Erich H. Witte

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Ökonomisch-psychologische Überlegungen zum Steuerverhalten“, 1/2011 – 13. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2011, 140 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Im vorliegenden Heft beleuchten Psychologen und Ökonomen das Verhalten von steuerpflichtigen Erwerbstätigen. So wird z. B. dargestellt, wie verschiedene Einkommensgruppen die Steuerprogression beurteilen und dass insbesondere aus einer verbreiteten Unkenntnis des Steuersystems für eine Umverteilung der Steuerlast plädiert wird.

Über das Steuerthema hinaus wird über Studien berichtet, wie sich das Laienverständnis auch gegenüber Expertenmeinung behauptet, mit welcher Strategie neue Produkte eingeführt werden sollten und welche Merkmale von Personen, die für ein Produkt werben, kaufrelevant und werbewirksam sind.

Inhalt:

- Kirchler, E., Witte, E. H.: Editorial: Ökonomisch-psychologische Überlegungen zum Steuerverhalten.
- Fischer, L., Fischer O.: Die Einkommensteuer-Progression: Tatsächlich illegitim?
- Witte, E. H. et al.: Gerechtigkeit durch Sonderbehandlung? Wie Bürger Ausnahmeregelungen im Einkommensteuergesetz bewerten.
- Traut-Mattausch, E. et al.: Things will get better: Führt der Optimismus in den Erfolg von Steuerreformen zu weniger Widerstand, mehr Vertrauen und einer positiveren Einstellung?
- Pitters, J., Oberlechner, T.: Trust in the State and Tax

Compliance: Do Priming Effects Matter?

- Mittone, L., Bortolami, F.: Individual Styles of Tax Evasion – An Experimental Study.
- Ferrari, L., Randisi, S.: Consequentialism in the Moral Judgment about Tax Evasion and the Ethical Bias in the Assessment of the Subjective Probability of a Tax Audit.
- Wahl, I. et al.: Freiwillige und erzwungene Kooperation in sozialen Dilemmata: Das Slippery Slope Modell im öffentlichen Verkehr.

Separata:

- Christandl, F. et al.: „Ich glaube nur an Statistiken, die ich selbst gefälscht habe“ – Wie ökonomische Laien reagieren, wenn ihre Überzeugungen durch Experten in Frage gestellt werden.
- Döring, K., Moser, K.: Assimilations- und Kontrasteffekte bei der Bewertung von Markenerweiterungsprodukten.
- Agthe, M. et al.: Attraktivität ist nicht alles: Die Bedeutsamkeit der Identifikation des Konsumenten mit dem Testimonial im Kontext konsumrelevanten Verhaltens.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Organisationsinternes Coaching, Heft 2/11, 18. Jahrgang, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, Jahresabo (4 Hefte) online € 68,00, print und online € 98,00, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Coaching ist mittlerweile zum festen Bestandteil einer strukturierten Personalentwicklung geworden und wird immer häufiger durch interne Coaches realisiert. Die aktuelle OSC behandelt in ihren Hauptbeiträgen Anwendungsfelder, Modelle und Rahmenbedingungen für ein internes Coaching.

Interessant sind auch die beiden Praxisberichte, von denen einer die Effekte eines „Life-Coachings“ für Führungskräfte evaluiert und der andere ein Fallbeispiel eines Coachings in einem Handwerksbetrieb kommentiert.

Hauptbeiträge:

- Trzaska, E.: Die Bedeutung von Vertrauen im internen Coaching.
- Koschuth, A.: Ein Plädoyer für Coaching vor dem Karriere-sprung als fest installiertes Angebot von Organisationen.
- Jakobuß, L.: Kombierter Einsatz von Wissenstransfer und internem Coaching in einem Großunternehmen.
- Esse, T.: Wie den strukturell bedingten Herausforderungen des Internen Coachings begegnet werden kann.

Praxisberichte:

- Drexler, A. et al.: Effekte von „Life-Coaching“ für Führungskräfte in einem Gesundheitszentrum.
- Wascher, P., Jäger, T.: Coaching als Instrument der Personalentwicklung in einem Handwerksbetrieb.

Diskurs:

- Buer, F.: Organisieren. Was geschieht da und wie kann man es beeinflussen?

Buchbesprechungen:

- Busse, S., Ehmer, S.: Wissen wir was wir tun? Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2010.
- Badinter, E.: Der Konflikt. C.H. Beck, München 2010.
- Pühl, H.: Konflikt-Klärung in Teams und Organisationen. Ulrich Leutner, Berlin 2010.
- Zech, R. et al.: Organisationen in der Weiterbildung. VS Verlag, Wiesbaden 2010.



Testrezension berufsbezogener Verfahren

Detlev Liepmann, André Beauducel

Verkaufs- und Vertriebs-Kompetenz-Inventar (VVKI). Deutsche Version des PASAT 2000. Testzentrale, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2011, Test komplett: 248,00 €

Anwendungsgebiet:

Personaldiagnostischer Fragebogen zur Erfassung berufsbezogener Persönlichkeitsmerkmale, die für Verkaufs- und Vertriebstätigkeiten relevant sind.

Testkonzept:

Das VVKI ist eine Adaption des englischen Verkaufseignungstests PASAT 2000. Das Testkonzept basiert auf arbeitsanalytischen Untersuchungen von Verkaufstätigkeiten mit unterschiedlichen Zielkunden, Produkten und Verkaufsmethoden. Das Testkonzept beruht auf dem Konzept des eigenschaftszentrierten Diagnostizierens und integriert berufsbezogene Fähigkeiten wie Gewissenhaftigkeit, Leistungsorientierung, Anpassungsfähigkeit, Verträglichkeit und emotionale Stabilität. Damit ist ein Bezugsrahmen geschaffen, der aktivitäts- und umsetzungsorientierte sowie personale und kommunikative Kompetenzen erfasst.

Das VVKI erfasst mit 153 Items die acht Primärfaktoren:

- **Motivationale Anpassung:** Leistungs-, zukunftsorientiert, optimistisch und begeisterungsfähig
- **Emotionale Anpassung:** Widerstandsfähig, robust, beherrscht
- **Soziale Anpassung:** Höflich, kooperativ, umgänglich
- **Anpassungsfähigkeit:** Anpassungs-, begeisterungsfähig für Veränderungen

- **Gewissenhaftigkeit:** Diszipliniert, konzentriert, gut organisiert
- **Emotionale Stabilität:** Beherrscht, selbstsicher, ausgeglichen
- **Soziale Kontrolle:** Dominant, manipulativ, einflussnehmend, ehrgeizig
- **Selbstsicherheit:** Zuversichtlich, überzeugend, selbstvertrauend.

Die ersten fünf Faktoren sind dem Sekundärfaktor „Anpassung an das Arbeitsleben“, emotionale Stabilität und soziale Kontrolle dem Sekundärfaktor „Kontrolle“ und Selbstsicherheit dem Sekundärfaktor „Selbstsicherheit“ zugeordnet. Außer den acht Primärfaktoren umfasst der Test drei Kontrollskalen, die die Tendenz zur Selbstdarstellung und Eindrucksteuerung abbilden.

Insgesamt sind 153 Items auf den Stufen „nie“, „selten“, „manchmal“, „häufig“, „immer“ einzuschätzen.

Die Beantwortung der Fragen erfordern ca. 30 Minuten. Das Antwortblatt ist als Durchschreibbogen konzipiert. Mit den dahinter liegenden Auswertungsschlüsseln können die Merkmalsdimensionen ausgezählt werden.

Der Test enthält:

Testmanual, 5 Hinweishefte für Teilnehmer, 5 Fragebogenhefte, 10 Antwortbogen, 10 Profildbogen und Mappe. Als PC-Version enthält er 50 lokale Durchführungen inklusive Manual.

Anwendungaspekte:

Das VVKI wird zur Diagnose von verkäuferischem Potenzial eingesetzt. Seinen Praxischarme dürfte das Verfahren jedoch hauptsächlich in der qualitativen Personalentwicklung finden. Bei unseren Probeanwendungen und Diskussionen mit Fach- und Führungskräfte-

ten ergaben sich interessante Hinweise für eine förderungsbezogene Beurteilung von Vertriebsmitarbeitern und für die Entwicklung bzw. die Evaluation von Trainingsmaßnahmen. Auch die Erfassung der Tendenz zur Selbstdarstellung setzte Impulse zur Entwicklung eines akquisitionsförderlichen Selbstbildes eines Probanden. Das Bewerbungsgespräch kann anhand des erfassten Persönlichkeitsprofils auf spezifische Verkaufssituationen hin konzipiert und zur Evaluierung der Testergebnisse genutzt werden.

Bewertung:

Erstmals liegt ein Verfahren vor, das speziell ausbildungs- und berufsrelevante Persönlichkeitseigenschaften erfasst. Die Konzeption des Instruments orientiert sich an der Qualitäts-DIN-Norm 33430 und erleichtert den diagnostischen Prozess, indem der Anwender umfassende verfahrensspezifische Hinweise zur Durchführung und Auswertung des Tests erhält.

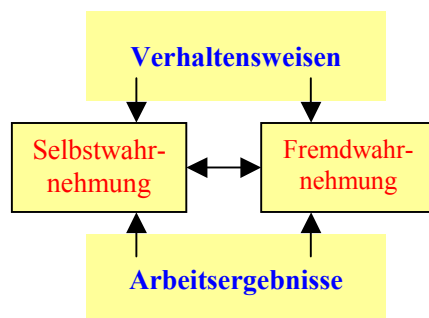
Validiert und normiert wurde der Test an über 3.000 Probanden verschiedener Altersgruppen und in verschiedenen Anwenderzielgruppen wie etwa Einzelhandel, Automobil, Marketing, Dienstleistung, Hotel- und Gaststättengewerbe. Die Testgütwerte der englischen und deutschen Stichproben sind umfassend dokumentiert. Die Zuverlässigkeitsschätzungen (Retest-Reliabilität) liegen bei den Skalen zwischen .74 und .84. Die Zusammenhänge mit anderen Testverfahren wie etwa BIP oder NEO-FFI sind durchweg signifikant und im Manual dargestellt.

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

Mit Selbstbeurteilung Perspektiven erweitern

Mitarbeiter beurteilen ihre Stärken und Schwächen, um eine gezielte Förderung zu ermöglichen. Ihnen werden große Handlungsspielräume eingeräumt, um ein Optimum an Identifikation mit der Arbeit zu erzielen. Sie können sogar in manchen Organisationen den variablen Anteil ihres Gehaltes selbst bestimmen.

In Zeiten flacher Hierarchien, zunehmenden Empowerments und moderner Formen der Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsprozessen wird Selbstbeurteilung zunehmend zur prominenten Methode einer modernen Personalentwicklung. Ob Selbstbeurteilung nun im Kontext von 360 Grad Beurteilungen oder anderen Feedback-Systemen praktiziert und die Selbststeuerung der Mitarbeiter in einem komplexen Umfeld zur zentralen Anforderung werden kann, hängt in hohem Maße von der Reflexionsfähigkeit der Person und der faktischen Beobachtbarkeit der zu beurteilenden Merkmale ab.



Zwar werden in der Regel Selbstbeurteilungen um Experten- und Vorgesetzten einschätzungen ergänzt und abgesichert. Aber die Beurteilungskompetenz der Mitarbeiter ist dennoch das zwingend zu erreichende Qualifizierungsziel. Dabei spielt auch eine große Rolle, welche Ziele mit der Selbstbeurteilung verfolgt werden. Sind etwa beide Seiten interessiert daran, ein Optimum an Mitarbeiterförderung zu erzielen, dürfte eine Selbstbeurteilung valider ausfallen, als wenn es um die Entscheidung zur Gehaltsfindung geht.

Als praktische Konsequenzen lassen sich zur Kompetenzentwicklung daraus ableiten:

- Mitarbeiter schulen (Beurteilungsprozess, Beurteilungsfehler, Techniken der Introspektion etc.)
- Beurteilungsmerkmale situativ verankern (Projektbeispiel, konkrete Arbeitssituationen etc.)
- Beurteilungsziele klar formulieren
- Selbstbeurteilung als ein Baustein eines für alle Beteiligten transparenten Beurteilungssystem positionieren
- Fortlaufendes und allen zugängliches Evaluierungsverfahren einrichten, damit aus dem Reflektionsprozess heraus die Beurteilungskompetenz schrittweise erweitert wird.

Wer Selbstbeurteilung zum integralen Bestandteil seiner Unternehmensentwicklung einrichten und zur Effizienzsteigerung in der Personalentwicklung anwenden möchte, sollte in kleinen Schritten anfangen und etwa die jährliche Mitarbeiterbeurteilung mit der Bitte um Selbstbeurteilung auffrischen. Spannende Dialoge und interessante Perspektivergänzungen sind garantiert.

Kennziffer: 11206

„Bei dem arbeite ich gern!“

Führungsmodelle, -schulungen und -coachings sind oftmals wirkungslos, weil sie zwar sachlich und fachlich korrekt rüberkommen, aber zu wenig zu der Führungskraft passen und daher oft von den Geführten als steril und wenig Emotionen entfachend erlebt werden.

Gerade in kleinen Betrieben, in denen die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sehr intensiv gepflegt wird, stellen wir fest, dass es im Prinzip nicht in erster Linie auf Führungsmodelle, sondern darauf ankommt, wie

- verständlich Ziele und Strategien kommuniziert werden,
- motivierend das Führungshandeln erlebt wird und
- realistisch gesetzte Arbeitsziele zu erreichen sind.

Diese Cluster werden unterstützt durch eine Erhebung unter ca. 40 Mitarbeitern zu der Frage „Bei dem arbeite ich gerne, weil ...“. Die am häufigsten genannten Stichworte waren „weil er (der Vorgesetzte) klar und verständlich kommuniziert“, „den Ehrgeiz stachelt“, „realistisch und fair bleibt“, „klare Ziele setzt und Unterstützung bietet“, „mich ernst nimmt“.

Aus den Antworten wird deutlich, dass jenseits von Orientierung gebenden Führungsmodellen hauptsächlich die Reife und interaktive Kompetenz des Vorgesetzten entscheidende Größen sind.

Persönlichkeitsbildung und Selbstführungsqualitäten gehören daher zu den Schlüsselkompetenzen einer jeden Führungskraft. Diese Kompetenzen können Führungskräfte selbst entwickeln, indem sie ihr Denken, Handeln, Fühlen, Menschenbild und ihre Werte reflektieren und situationsspezifisch optimieren.

Kennziffer: 11207