

Authentizität und Empathie in der Menschenführung

Führungskräfte stecken in einem Dilemma: Einerseits sind sie verantwortlich für Ergebnisse andererseits für Menschen. Einerseits wird zielbezogenes, ergebnissicherndes Verhalten gefordert andererseits das Beachten von Mitarbeiterbedürfnissen. Dabei ist zu erleben, dass Führungskräfte dann besonders erfolgreich sind, wenn sie sich authentisch und empathisch verhalten und dem Mitarbeiter das Gefühl von Beachtung und Wichtigkeit vermitteln.

Hier muss kritisch gefragt werden, ob Führungstrainings zu authentischem und empathischem Verhalten anregen oder ob sie nicht das Führungsgeschehen mithilfe von Theorien, Zielfokussierung etc. mechanisieren und bevorzugt den kognitiven Teil modernen Führens behandeln. Forschungsarbeiten zur Theorie der Selbstführung

Braun 2010)
 authentisches
 inneren Trans-
 Wünschen, Be-
 Werten beruht.



(vgl. Müller/
 belegen, dass
 Verhalten auf der
 parenz von
 dürfnissen und

Wenn Führungs-
 Werten und den
 Führungskraft
 entstehen flow-

die Zielerreichung ohne wesentliche Willensanstrengungen ermöglichen. Wenn dies nicht der Fall ist, helfen nur ein starker Wille und die volle Konzentration auf die Umsetzung die Ziele. Dass damit psychische Energie verloren geht, die z. B. für empathieförderndes Verhalten genutzt werden könnte, ist dabei die unerquickliche Folge.

ziele mit den
 Bedürfnissen der
 übereinstimmen,
 artige Kräfte, die

Führungstrainings sollten daher so angelegt sein, dass die Teilnehmer

- innere Transparenz über ihre Motive, Bedürfnisse, Sehnsüchte und Wünsche herstellen,
- Visionen und Ziele ihres Führungshandelns entwickeln, die ihren Werten entsprechende positive Bilder auslösen,
- authentizitäts- und empathiefördernde Strategien einüben.

Auf dieser Grundlage lassen sich intrinsisch wirkende Führungskonzepte realisieren, die die individuellen Belange der Führungskräfte und Mitarbeiter berücksichtigen und den sogenannten Korrumpierungseffekt von Belohnungen verhindern.

Kennziffer: 11301

Korrumpierungseffekt

Mit großem Unverständnis berichtete der Geschäftsführer eines mittelständischen Handelshauses, dass er seine Mitarbeiter nun am Umsatz beteilige, je nach Erfolgsquote Grillabende und Wochenendreisen spendiere, obwohl er dazu keinen Anlass gehabt hätte, denn seine Mitarbeiter waren schon immer mit großer Freude und überzeugtem Engagement bei der Sache. Und nun nach eineinhalb Jahren Erfahrung dieses: Sie machen nur das, was ihnen nützt, achten kaum aufeinander und seien missmutig, wenn einmal Anreize ausbleiben.

Ein Phänomen, das in der Psychologie unter „Korrumpierungseffekt“ bestens bekannt ist. Im Prinzip bedeutet er, dass das Handeln aus innerer Überzeugung durch Belohnungen verdrängt wird. Der Effekt ist bestens belegt und aus der Selbstwahrnehmungstheorie abgeleitet. Demnach nimmt eine Person wahr, dass sie für eine Tätigkeit, die sie mit großer Freude ausübt, eine Belohnung erhält. Dadurch bewertet sie diese Tätigkeit neu, wonach sich unbewusst das Bild prägt, dass die ausgeführte Tätigkeit von außen belohnt werden muss, damit sie getan wird, wie es sonst etwa bei unangenehmen Tätigkeiten der Fall ist.

Nun ist gegen Belohnungen nichts einzuwenden. Im Gegenteil! Konkrete verbale Anerkennung, Erleichterungen, die die motivierte Tätigkeit noch besser erledigen lassen oder ein größerer Handlungs- und Entscheidungsspielraum können die intrinsische Motivation weiter unterstützen und den Korrumpierungseffekt neutralisieren.

Kennziffer: 11302

*Ich bin der
Meinung, dass*

Ungeduld die größte Schwäche eines Vorgesetzten im Umgang mit Mitarbeitern ist. Zwar ist weithin akzeptiert, dass „Gut Ding Weil braucht“ und „Rom auch nicht an einem Tag erbaut wurde“, aber im Umgang mit Mitarbeitern eigentlich alles sehr schnell und deutlich anders gehen muss. Dies fängt meist schon bei der Neubesetzung von Stellen an. Der Chef spürt, vermeintlich schnell Der/Die hat Biss, passt genau in seine Vorstellung und bringt außerdem herausragende Fachkenntnisse mit. So kommt es dann gelegentlich vor, dass gute Sachbearbeiter zu kreuzunglücklichen Führungskräften befördert werden. Eine gute Fachkraft muss aber noch lange kein Geschick in der Kommunikation und Begeisterung von Mitarbeitern haben.

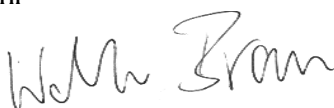


Walter Braun

Ein weiterer Pferdefuß der schnellen Erfolgserwartung liegt in der Natur des Menschen. Es ist nicht damit getan, zu meinen, klare und anspruchsvolle Ziele beflügeln den betroffenen Mitarbeiter zur Einsicht und Leistungsexplosion. Wir alle wissen doch, wie schwer es ist, altes Verhalten aufzugeben oder gar neue Einstellungen zu entwickeln. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen fähiger Führungspersönlichkeiten. Der Eine setzt klare Ziele, beobachtet still aber skeptisch, ob die erwünschten Veränderungen eintreten und ist im Erfolgsfall (leider genauso still) zufrieden. Sind Veränderungen nicht sichtbar, folgt Enttäuschung, korrigierendes Eingreifen, bis hin zur öffentlichen Kapitulation „vor der Dummheit des Mitarbeiters“ und der Rückfall in autoritäres Verhalten. Der Andere weiß, wie wichtig es ist, schon kleinste Verhaltensänderungen zu erkennen und anerkennend auf sie zu reagieren und mit einem zutrauenden und vertrauenden Verhalten den Mitarbeiter Schritt für Schritt in seine Veränderung hinein zu begleiten. Und er weiß, dass nicht nur fortlaufende Anerkennung und sozial verträgliche Kritik als Feedback notwendig sind, sondern Zeit. Zeit zum Aufbau neuer Verhaltensweisen und Zeit zum Abbau gewohnter Verhaltensweisen.

Ich bin sicher, wer mit einem solchen Menschenbild ausgestattet ist, wird mit einer offenen, pragmatischen und zielbezogenen Kommunikation seiner Führungsverantwortung leichter gerecht werden als egomane, kontrollfixierte Leistungsjunkies.

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Wurzelbehandlung hilft

Ob parodontöse Zähne, wild wucherndes Unkraut oder unangemessenes Verhalten: Man kann sie nicht dauerhaft in den Griff bekommen, wenn man sie an der Oberfläche behandelt. Wer Abhilfe will, muss an ihre Wurzeln ran.

Vor dem Kauf eines Zeitplanbuches, vor dem Buchen eines Seminars oder vor dem Anwenden einer Gesprächstechnik, steht daher die Beschäftigung mit seinen Überzeugungen und Wertmaßstäben. Was ist mir wichtig? Was tue ich warum gut? Wie kann ich meine inneren Wünsche im Beruf ausleben? sind einige erkenntnistreibende Fragen dazu.

Aus den Antworten werden Einstellungen und Werte sichtbar und mit diesen das innere Bild über die „reale Welt“ des Individuums. Dieses innere Bild über die reale Welt, Psychologen sprechen von kognitiven Schemata, steuert die Ausrichtung, Dynamik und Stärke des Verhaltens. Je besser das innere Bild mit der Realität übereinstimmt, um so effizienter handelt der Mensch. So mag dann etwa der Drang nach elektronisch optimiertem Zeitmanagement die Maske für eine tiefe Angst von Kontrollverlust sein. Er wird aber keinesfalls die manifestierte Angst reduzieren, die hellwach auf die nächste Managementmethode lauert. Wer Wunsch und Wirklichkeit vereinen möchte, sollte also an inneren Verwurzelungen arbeiten und nicht an mechanisierten Verhaltensalternativen herum dillieren. Der Baum trägt nur dann reife Früchte, wenn er auf gesunden Wurzeln ruht.

Kennziffer: 11303

Von der potemkinschen Lyrik zur Pragmatik

Zum Gassenhauer konferenz- und vortragsbezogener Arien moderner Menschenführung gehören die Begriffe Leitlinien, Visionen und Grundsätze des Führens. Mit genauso großer Regelmäßigkeit sind jedoch diese Instrumente zumeist nur wortreich aufgebaute Potemkinsche Dörfer, hinter denen sich nur die trügerische Beruhigung verbirgt, up to date zu sein. Nun könnte man meinen, dass Leitlinien zu unpräzise, Visionen zu wenig konkret oder Grundsätze nicht in den Führungsalltag verankert sind. Bei genauem Hinschauen ist es aber nicht nur die fehlende Präzision und Konkretisierung dieser Instrumente.

Es sind mehrere und komplex aufeinander einwirkende Gründe: Die Instrumente sind meist firmenspezifisch (Me-to-Produkte im wahrsten Sinne), wirken wenig motivierend, sind nicht regelmäßig im Arbeitsvollzug zu praktizieren und werden nur selten in ihrem Transferbezug reflektiert. Entlang folgender Transferstandards könnten Operationalisierungen helfen:

- Ernsthaft – Integration der Instrumente in regelmäßig geführte Mitarbeitergespräche
- Konkret – die Instrumente zwingend und verpflichtend ausrichten an beobachtbaren Verhaltensweisen
- Emotionalisierend – bildhafte und emotionalisierende Formulierungen der Visionen und Grundsätze
- Dauerhaft – regelmäßig, wiederkehrende Beurteilung der Praxisanwendung der Instrumente
- Passend – die beobachtbaren Verhaltensweisen müssen realer Bestandteil von den Tätigkeiten sein
- Motivierend – Übereinstimmung der Verhaltensstandards mit den persönlichen Werten der Führungskräfte.

Papierne Führungsgrundsätze vergilben schneller als man glaubt. Gelebte und reflektierte werden zur pragmatischen Erfolgsroutine! Wetten!

Kennziffer: 11304



Vom „Schlechten“ lernen

Caldini, ein amerikanischer Sozialpsychologe hat einige interessante Erkenntnisse zu erfolgreichen Lernwegen erarbeitet. Die immer wieder gestellte Frage, ob Teilnehmer an Seminaren und Trainings eher von negativen Beispielen oder von Erfolgsgeschichten lernen sollen, beantwortet er mit eindeutigen Erkenntnissen. Demnach steigen das Urteilsvermögen, der Lerneffekt und die Nachhaltigkeit beträchtlich, wenn negative Beispiele, Misserfolge etc. analysiert werden. Allein schon die Frage, wie diese Fehler hätten vermieden werden können, führt zu einer erhöhten Aufmerksamkeit, einer intensiveren Erarbeitung von möglichen Alternativen und einer größeren Anstrengung, die negativen Folgen zu vermeiden.

Eine aktive Fehlerkultur kann im Unternehmen also beträchtliche Lerneffekte erzielen – der empirischen Wissenschaft nach sogar größere als die Analyse von Best Practice Beispielen.

Kennziffer: 11305

Zwei Welten driften auseinander

Es gibt kaum mehr Unternehmensprozesse, die nicht digitalisiert gesteuert werden, parallel und vernetzt ablaufen sowie ihre Wirkung erst aus dem komplexen Zusammenwirken der verschiedenen Abteilungen entfalten.

Diese Form der Unternehmenswirklichkeit gehört zur Normalität und entwickelt sich ständig fort, weil sowohl ausgefuchste Warenwirtschafts-, CRM- und PPS-Systeme als auch der Verarbeitungsbedarf der Riesenmengen an Information rasant zunehmen. Damit einher gehen wahrhafte Orgien babylonischer Sprachverwirrungen. Zwischen den nachfragenden Stellen (demand) und den liefernden IT-Abteilungen (supply) bedarf es Übersetzungshilfen, um die Anforderungen jeweils adressatengerecht formulieren und die Funktionalitäten auf der Basis der Anwenderbedürfnisse bereitstellen zu können.

Der Übersetzer vereint Fähigkeiten und Kompetenzen eines Prozessmanagers und eines Informationstechnologen. Er weiß um die Besonderheiten des Mängelwesens Mensch und hat Erfahrungen in der Langatmigkeit von Veränderungsprozessen. Kurz: Ein generalistisch gestrickter Dolmetscher, der IT ebenso versteht wie Management und Mensch.

Interessiert an Übersetzungshilfen?

Kennziffer: 11306

Schmunzelecke*



„Als ich die Kreuzung erreichte, sprang plötzlich eine Hecke hoch und behinderte meine Sicht.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2011

Sylvia Kéré Wellensiek

Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter
Beltz Verlag, Weinheim 2011, 396 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-407-36504-0

Die psychischen und physischen Arbeitsbelastungen nehmen deutlich zu und fordern ein hohes Maß an Fähigkeiten, mit ihnen umzugehen und der drastisch gestiegenen Komplexität fertigzuwerden. Diese Fähigkeit im psychologischen Fachjargon „Resilienz“ genannt, bedeutet eine innere Stärke und das Bewusstsein, trotz widriger Umstände gestärkt aus diesen Krisen hervorzugehen.

Vor diesem Hintergrund breitet die Autorin ihre Erfahrung als Trainerin und Persönlichkeitscoach aus und führt die Leser in die Arbeitsweisen und Methoden zum Aufbau resilienter Fähigkeiten ein. Sie erhalten Impulse zur persönlichen Entwicklung, für die besondere Position der Führungskraft und das Integrieren aller Organisationsmitglieder inklusive Geschäftsführung bei der Burnout-Prävention. Die Übungen sind klar strukturiert, aufeinander aufgebaut und einem Methodenkontext, dem sogenannten Human Balance Training zugewiesen.



Michael Kastner (Hrsg.)

Leistungs- und Gesundheitsmanagement – psychische Belastung und Altern, inhaltliche und ökonomische Evaluation.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2010, 362 Seiten, € 35,00, ISBN 978-3-89967-657-0

Dass Leistung und Gesundheit zwei Seiten einer Medaille sind, zeigt der Herausgeber in seiner Zusammenstellung der Vorträge

und Workshops des 8. Dortmunder Personalforums. Er verdichtet die Beiträge der Praktiker zu einem ganzheitlichen Konzept, das die Themen „psychische Belastung“, „Demographie“ und „Kosten-Nutzen-Aspekte der betrieblichen Gesundheitsförderung“ aus Anwender- und Betroffenen-sicht integriert.

Trotz der hohen Komplexität des Themas, gelingt es den Autoren, die Zusammenhänge von Leistung und Gesundheit herauszuarbeiten und differenzierte Ansätze zur Reduktion von psychischen Belastungen, zur Stärkung der inneren Widerstandskräfte und der Work-Life-Balance nachhaltig zu verankern. Insbesondere sensibilisieren sie für einen differenzierten Umgang mit dem Thema, das erst seine Wirkung entfaltet, wenn es interdisziplinär, strukturverändernd und verhaltensbezogen als langfristig angelegter Interventionsprozess verstanden wird.



Erich Kirchler

Wirtschaftspsychologie. Individuen, Gruppen, Märkte, Staat. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Lehrbuch
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2011, 913 Seiten, € 69,95, ISBN 978-3-8017-2362-0

Auch wenn das Werk als Lehrbuch konzipiert ist, überzeugt es durch eine Vielzahl praktischer Impulse. Denn Kirchler ist es gelungen, Psychologie mit der Ökonomie so zu verbinden, dass plausible Antworten auf Fragen gefunden werden, welchen Mechanismen etwa Finanzmärkte, Fehlentscheidungen, die Steuerzahlungsmentalität, Schattenwirtschaft oder auch Währungsreformen unterliegen.

In elf Kapiteln behandelt er anschaulich die Themen „Inhalte und Grenzen der ökonomischen Psychologie“, „Über die Brüchig-

keit der ökonomischen Grundannahmen“, „Alltagsverständnis von Ökonomie“, „Märkte: Konsumgüter, Arbeit und Kapital“, „Kosungütermärkte: Ökonomische Entscheidungen im privaten Haushalt“, „Konsumgütermärkte: Absatzpolitik“, „Arbeitsmärkte: Angebot und Nachfrage nach Arbeit“, „Finanzmärkte: Geld, Inflation und Währungsumstellung“, „Im Schatten der offiziellen Wirtschaft“, „Wohlstand und Wohlbefinden“. Ein ausführliches Sachregister und Glossar ergänzen das Lehrbuch.



Walther Busse von Colbe, Adolf G. Coenenberg, Peter Kajüter, Ulrich Linnhoff, Bernhard Pellens (Hrsg.)

Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Eine Einführung für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftlicher. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 631 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3087-6

Das vorliegende, mittlerweile schon fast zum Klassiker gewordene Werk entstand aus einem seit mehr als 35 Jahren durchgeführten dreiwöchigen Seminar-konzept „Betriebswirtschaft für Führungskräfte“.

Für Nicht-Betriebswirte angelegt fokussiert Teil A auf Konzepte und Strategien, mit deren Hilfe Unternehmen sich im Markt positionieren wie etwa wertorientierte Unternehmensführung, strategisches Management oder Marketing. In Teil B werden Optionen zur Struktur und Prozessgestaltung vorgestellt wie etwa Auswahl der Rechtsform, Corporate Governance, Führen in Veränderungsprozessen. Teil C stellt Instrumente der Unternehmenssteuerung anwendungsbezogen vor wie etwa Kostenrechnung, Investitionsrechnung, Finanzmanagement und

Controlling und in Teil D werden die Inhalte von Jahres- und Konzernabschlüssen und deren Bedeutung vorgestellt.

Zahlreiche Praxisbeispiele und Übungsaufgaben inklusive Lösungshinweise bringen betriebswirtschaftliche Zusammenhänge in einen Praxiskontext und erleichtern das Aufnehmen und Verstehen ökonomischer Modelle.



C. Otto Scharmer

Theorie U - Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik.

Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg 2011, 526 Seiten, € 49,00, ISBN 978-3-89670-740-6

Der in der 2. Auflage erschienene Klassiker nachhaltiger Führung und Unternehmensentwicklung zeigt einmal mehr, wie sich eine profunde Theorie in praktisches Handeln umsetzen lässt. An vielen Unternehmensbeispielen demonstriert der Autor die Anwendung seiner Theorie, wonach man blinde Flecken einer Organisation ausleuchten kann, wenn die handelnden Personen zunächst innehalten, genau hinsehen, eine Situation aus dem Ganzen betrachten, den inneren Kern einer Situation erkennen, vom Alten loslassen, Neues zulassen, es herauskristallisieren, erproben und letztendlich anwenden und institutionell verkörpern.

Da Veränderungen immer durch Komplexität gekennzeichnet sind, ist dieser Prozess auch kein linear mechanischer, sondern ein lebendiger, vernetzter und abhängig davon, wie man seine Aufmerksamkeit darauf richtet, von der Zukunft her zu führen und auf dieser Basis das Potenzial der aktuellen Situation zu erschließen. Diese Fähigkeit nennt der Autor Presencing. Es ist erstaunlich, wie anschaulich es ihm gelingt, diesen komplexen Prozess an vielen

Beispielen zu illustrieren und den Leser für diese Denkwelt praxisbezogen zu sensibilisieren.



Peter M. Senge, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sara Schley

Die notwendige Revolution. Wie Individuen und Organisationen zusammenarbeiten, um eine nachhaltige Welt zu schaffen.

Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg 2011, 464 Seiten, € 49,00, ISBN 978-3-89670-790-1

Wer Senge kennt, weiß, dass es ihm vorzüglich gelingt, komplexe Sachverhalte auf den Punkt zu bringen und den Finger in die Wunde zu legen.

Eindrücklich zeigen die Autoren, wie die ökologischen und gesellschaftlichen Ressourcen mit der herkömmlichen Wirtschaftsweise radikal und unwiederbringbar zerstört werden und mit welchen Wirtschafts- und Unternehmenskonzepten im Sinne einer Bio-Ökonomie Unternehmen wachstumsbezogen geführt werden können. Dass solche nachhaltigen Wirtschaftskonzepte keine wohlgemeinten Appelle oder wortreich vorgetragene Kongressbeiträge sind, zeigen sie an vielen Beispielen.

Mit den vorgestellten Denkansätzen, Techniken und nachhaltigen Geschäftsmodellen illustrieren sie, wie kreisförmiges Wirtschaften möglich wird und mit welchen Strategien und Instrumenten ein radikaler und erfolgreicher Wandel eingeleitet wird. Ein revolutionäres und Mut machendes Buch, das für lange Zeit die Bibel eines nachhaltigen Wachstums werden wird.



Stefan Heinloth

Praxishandbuch für Führungskräfte. Mitarbeiter überzeugen, Führungsfähigkeiten entwickeln, systemische Methoden anwenden.

Carl Hanser Verlag, München 2011, 270 Seiten, € 39,90,

ISBN 978-3-446-42578-1

Spätestens mit der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahre 2009 ist deutlich geworden, dass erfolgreiches Führen und Managen mehr sind als nur das Befolgen von Managementregeln und Anwenden von Managementtechniken. In einer zunehmend komplexer werdenden Unternehmenswelt werden Vorhersagen und strikte Planungen schwieriger. Gleichzeitig eröffnen sich mit der Komplexität Chancen für ein systemisches Management.

Vor diesem Hintergrund entwirft der Autor Konzepte und Modelle, die der Wirklichkeit standhalten und aus erprobten Konzepten in betrieblichen Kontexten entstanden sind. Damit unterscheidet es sich wohltuend von der Vielzahl im Markt befindlicher Rezeptbücher zum erfolgreichen Managen. In sechs Kapiteln zeigt er auf, wie Manager in einer komplexen Welt erfolgreich führen können und wie es gelingt, einen stimmigen Dreiklang aus Kopf, Herz und Hand zu erzielen. Zahlreiche Arbeitshilfen und umsetzbare Methoden erhöhen den Praxisbezug und die Anwendbarkeit der Inhalte.



Organisationsberatung- Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Coaching und Supervision in Changeprozessen, Heft 1/11, 18. Jahrgang, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, 123 Seiten Jahresabo (4 Hefte) online € 68,00, print und online € 98,00, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Supervision und Coaching werden zunehmend zu bestimmenden Instrumenten eines geplanten organisatorischen Wandels. Beide Instrumente unterstützen diesen und lassen das Potenzial der handelnden Fach- und Führungskräfte zur Entfaltung

kommen. Das vorliegende Heft behandelt praxisrelevante Ansätze in organisatorischen Veränderungsprozessen.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.*: Editorial: Coaching und Supervision in Changeprozessen.

Hauptbeiträge:

- *Klaffke, M.*: Coaching von Führungskräften in Change Management Prozessen.
- *Eichler, D.*: Coaching und organisationale Veränderungsprozesse – eine organisationale Betrachtung.
- *Zwack, J., Schweitzer, J.*: Resilienzfördernde Möglichkeiten der Teamsupervision bei Changeprozessen.
- *Dick, M., Wasian, F.*: Kollegiale Visitationen als Methode Reflexiver Professioneller Entwicklung. Einsatz und Evaluation in der Zahnmedizin.
- *Eichhorn, A.*: Implementierung des Internen Coach-Pools am Klinikum der J. W. Goethe-Universität Frankfurt.

Praxisbericht:

- *Harbert-Unterschütz, S.*: Change Coaching in Großunternehmen. Kritischer Erfolgsfaktor für Veränderungsprojekte.

Diskurs:

- *Schreyögg, A.*: Möglichkeiten der Evaluation von Coaching.
- *Bollhöfer, G.*: Praxis des organisationsinternen Coachings.



Herausgeber: *Lorenz Fischer, Theo Wehner, Michael Dick*

Wirtschaftspsychologie.

II/2011 – 13. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2011, 112 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

In dieser Ausgabe wurden drei Themenschwerpunkte gewählt: Finanzpsychologie, ökonomische Psychologie und Organisations-

psychologie. Ein gelungener Ansatz, der die integrativen Schnittstellen der Disziplinen sichtbar macht und die außergewöhnliche Praxisrelevanz der Psychologie zur Erklärung wirtschaftlicher Irrationalitäten jenseits ökonomischer Theorien belegt.

Inhalt:

- *Dick, M. et al.*: Editorial.
- *Fischer, L., Fischer O.*: Die Finanzkrise – eine wirtschaftspsychologische Analyse.
- *Bosau, C.*: Zufrieden ist nicht gleich zufrieden: Die Messung von Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Kontext.
- *Jacob, R. et al.*: A Parochialistic Public and Cosmopolitan Economics? Different Views on Immigration and Job Relocation.
- *Duell, W. et al.*: Der "Konzeptionelle Arbeitsraum": Eine Methode zur Analyse, Beschreibung und Bewertung von Veränderungs- und Gestaltungsprozessen.
- *Steinmeier, S., Jöns, I.*: Vertrauen im Fusionsprozess – Einflussfaktoren und Auswirkungen.
- *Krisor, S. M., et al.*: Der Einfluss von familienbewussten Maßnahmen sowie der familienbewussten Unternehmenskultur auf das Vereinbarkeitserleben und das organisationale Commitment.
- *Kanning, U. P.*: Akzeptanz von Assessment-Center-Übungen bei AC-Teilnehmern.
- *Furtner, M. R., Sachse, P.*: Self-Leadership-Training – Wirksamkeitsprüfung mit qualitativer-quantitativer Methodenkombination.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Brigitt Walser

Kick!

55 einfache Übungen für mehr Energie und Konzentration – immer und überall.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2011, DVD, € 39,90, ISBN 978-3-941965-25-6

Übungen zur Entspannung, Lockerung und Aktivierung gehören nicht nur in jeden Methodenkoffer von Trainern, sondern auch in die private Bibliothek bewusst lebender Menschen. Die Autorin hat einfache, aber wirkungsvolle Übungen als Filmsequenzen aufbereitet und sie sieben Zweckbereichen zugeordnet:

- 12 Übungen für den Energiekick,
- 10 Varianten der Beruhigungswelle für Ausgeglichenheit,
- 10 Übungen zur Konzentration,
- 6 Möglichkeiten, um mit Lampenfieber umzugehen,
- ein 5 Minuten Programm zur Kräftigung der Stimme,
- ein 7 Minuten Programm mit mehreren zum Warm-up-Training der Sprechmuskeln sowie
- ein 5 Minuten Quick-Kick-Programm mit ausgewählten Übungen aus allen Kapiteln.

Die in Filmsequenzen aufbereiteten Übungen finden vor der malerischen Kulisse Liguriens statt. Die Autorin verzichtet auf jeden theoretischen Ballast und konzentriert sich auf die Demonstration der Übungen, die wenig Zeit beanspruchen und fast voraussetzungsfrei jederzeit und überall praktiziert werden können. Ideal für das Selbsttraining und auch zur methodischen Auflockerung von Workshops und Seminaren.

Zu beziehen bei:
managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Straße 41
53115 Bonn
Tel.: 0228/977910, Fax: 9779199
E-Mail: shop@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Anton K. Formann, Karin Waldherr,
Karl Piswanger

Wiener Matrizen-Test 2 (WMT-2).
Ein Rasch-skaliertes sprachfreies
Kurztest zur Erfassung der Intelligenz.

Beltz Test, Hogrefe Verlagsgruppe,
Göttingen 2011, Test komplett: 96,00 €

Anwendungsgebiet:

Sprachfreie Erfassung des Intelligenzfaktors „schlussfolgerndes Denken“ für die Bereiche der Berufsberatung, Intelligenzdiagnostik und Eignungsdiagnostik.

Testkonzept:

Der WMT-2 ist die Neunormierung des mittlerweile seit mehr als 30 Jahren erprobten Wiener Matrizen-Tests, der als Verfahren zur sprachfreien Erfassung des Intelligenzfaktors „schlussfolgerndes Denken“ konzipiert wurde. Die Konstruktion, Analyse und Auswahl der Items erfolgte nach dem messtheoretischen Rasch-Modell und dient der Erfassung einer allgemeinen Intelligenzdimension, die das schlussfolgernde Denken im Umgang mit abstrakten Symbolen umfasst.

Die Funktion des Tests besteht darin, eine rasche, überblicksmäßige und dennoch qualitativ abgesicherte Erfassung dieser intellektuellen Fähigkeit einer Person zu ermöglichen.

Der Test umfasst 18 Aufgaben, bei denen Gesetzmäßigkeiten von Symbolen schlussgefolgert werden müssen. Schlussfolgerndes Denken im Umgang mit abstrakten Symbolen entspricht dem Begriff der fluiden Intelligenz nach Cattell, womit die Fähigkeit zum logischen Denken, Erkennen von Zusammenhängen und Identifizieren von Beziehungsmustern

ausgedrückt wird.

Der Test enthält:

Testmanual, 2 Testhefte, 10 Antwortbogen und kartonierte Box.

Anwendungsaspekte:

Der WMT-2 kann insbesondere zur Erfassung des schlussfolgernden Denkens eingesetzt werden und findet daher Anwendung im Bereich der Berufsberatung, Personalentwicklung und Personalselektion.

Die Durchführung ist unabhängig von dem sprachlichen Vermögen der Probanden und ihrer kulturellen Herkunft.

Seine Besonderheit im Unterschied zu anderen Verfahren der Intelligenzmessung besteht darin, dass die Aufgaben in einem ähnlichen Schwierigkeitsniveau gestaltet sind und der Test sich dadurch deutlich vom Umfang her reduzieren lässt. Die Bearbeitungszeit liegt unserer Erfahrung nach zwischen 20 und 40 Minuten.

Das Antwortblatt ist als Durchschreibbogen konzipiert, so dass das Auszählen der angekreuzten Alternativen schnell als Rohscore ermittelt und entsprechend der Tabellen einem Intelligenzwert zugeordnet werden kann.

Der WMT-2 ist besonders geeignet, das allgemeine Intelligenzniveau feststellen zu können, da er keine in aufsteigender Form angeordneten Schwierigkeitsgrade der Aufgaben enthält. Entsprechend weniger diskriminiert er damit allerdings im hohen Leistungsbereich von Probanden.

Das Verfahren kann im Einzel- oder Gruppentest eingesetzt werden.

In unserer Testgruppe hatten wir den Test vor und nach einem

mehrstufigen Training zum schlussfolgernden Denken vorgegeben und konnten Trainingseffekte feststellen. Zur Trainingsevaluation ist er daher auch, insbesondere vor dem Hintergrund der ökonomischen Durchführung des Verfahrens, ein sehr gut geeignetes Instrument.

Die Testinstruktion ist in deutscher, englischer, französischer und spanischer Sprache abgedruckt, so dass Probanden verschiedener Sprachkulturen den WMT-2 bearbeiten können.

Bewertung:

Die kurze Durchführungszeit, die einheitlichen Schwierigkeitsgrade auf mittlerem Niveau sowie die kultur- und bildungsunabhängige Bearbeitung des Tests führen zu einer hohen Akzeptanz bei den Probanden.

Zahlreiche Evaluationsstudien belegen die Zuverlässigkeit (Cronbachs α .82) und Gültigkeit bzw. Validität des Verfahrens. Es liegen Normwerte aus Österreich für Erwachsene zwischen 19 und 64 Jahren für verschiedene Bildungsniveaus und für Jugendliche zwischen 14 und 19 Jahren aus verschiedenen Schultypen vor. Zudem wurde eine kleine Gruppe Berliner Schülerinnen und Schüler zwischen 14 und 25 Jahren aus verschiedenen Schultypen in die Normierung mit einbezogen.

Alles in Allem ist der WMT-2 ein ökonomisch einsetzbares Verfahren, das die allgemeine Intelligenz verlässlich und objektiv erfasst.

Der Test ist zu beziehen bei:

Testzentrale

Herbert-Quandt-Straße 4

37081 Göttingen

Tel.: 0551-50688-14

Fax: 0551-50688-24

E-Mail: testzentrale@hogrefe.de

www.testzentrale.de

Tatendrang und Müßiggang

Die Begriffe Work-Life-Balance, Burnout-Prophylaxe, Gesundheit am Arbeitsplatz, Salutogenese etc. sind Legende und Zeichen eines betriebskulturellen Wandels in der Leistungserbringung am Arbeitsplatz. Sind sie aber nicht auch gleichzeitig auf der Monstranz moderner Unternehmensführung prominent platzierte Beruhigungspillen, die von der eigentlichen Problematik ablenken, nämlich der dialektischen Auseinandersetzung des Sinns von Tatendrang und Müßiggang am Arbeitsplatz?

Ergonomen und liefern seit Jah-Befunde, wo-Wechsel zwischenerholungsphasen merklich erhöht drastisch senkt.

Eine kommunale Großstadt im gar „Mittagsräume“ zur eingeführt. Mit Produktivitäts- und Zufriedenheitsindikatoren der Mitarbeiter sind signifikant gestiegen. Die wissenschaftliche und empirische Erklärung dazu liefert die Chronobiologie. Demnach ist bekannt, dass der Mensch ca. alle 100 Minuten zwischen externen und internen Wahrnehmungsaktivitäten wechselt. Im internen Modus verdaut er gewissermaßen die aufgenommenen Informationen. Außerdem nimmt die Ermüdung mit der Arbeitsdauer exponentiell zu und die Erholungswirkung in den Pausen exponentiell ab. D. h., je länger wir arbeiten, um so deutlich müder werden wir, und den höchsten Erholungseffekt von Pausen erzielen wir in den ersten 10 Minuten.

Um die zumeist bei operativen Helden des Hamsterrads zu findenden Allmachtsphantasien wie etwa „ohne mich geht nichts“ in Schach zu halten und bei fortgesetzter Arbeitsdauer einer drohenden Gereiztheit, gravierenden Fehlentscheidungen oder Herzkreislauf-Problemen vorzubeugen, helfen daher Kurzpausen von ca. 10 Minuten (alle 90 Minuten ritualisiert einhalten), die gefüllt werden mit

- Entspannungsübungen,
- Traumreisen,
- Kreativem Spinnen,
- Spazieren gehen
- Denksportaufgaben etc.

Eine arbeitspsychologisch fundierte Arbeitszeitregie erhöht die betriebliche Wertschöpfung und die menschliche Wertschätzung, da sie die Erkenntnisse der Chronobiologie, Arbeitswissenschaft und Motivationsforschung zusammenführt und auf der Basis persönlichkeitsförderlicher und leistungsbezogener Schlussfolgerungen interpretiert.

Kennziffer: 11307



© Volker Reiche

Arbeitspsychologen ren empirische nach ein häufiger schen Arbeits- und die Produktivität und die Unfallgefahr

Verwaltung einer Ruhrgebiet hat so-schlaf und Ruhe-Kurzentspannung belegbarem Erfolg:

Demotivierte Mitarbeiter – was tun?

Eine zentrale Rolle bei der Mitarbeiterführung spielt die Motivation zur Leistung. Um die zur Blüte zu bringen, greifen dann Führungskräfte auf den Folter- bzw. Zauberkasten der Motivationstricks zurück, indem sie Belohnungen in Aussicht stellen, auf Teufel komm raus loben und Karriere-schritte avisieren. Motto: Gib dem Affen Zucker und er wird tanzen. Dass in der rauen Wirklichkeit der Arbeitswelt diese Strategien meistens zu kurz greifen, ist allzu oft dem profanen Umstand geschuldet, dass Verhaltensweisen in erster Linie energetisiert werden von

- inneren Einstellungen, Werten und Motiven,
- der psychologischen Wirkung von Zielen und
- der schlichten Fähigkeit der Person.

An diesen drei Stellschrauben sollten Motivationsbemühungen ansetzen. Mit wenigen Fragen kann man dem Motivationspotenzial eines Mitarbeiters auf die Schliche kommen: Inwieweit entspricht die Arbeit seinen Vorstellungen über Herausforderungen, seiner Überzeugung, was eine „gute“ Arbeit ist etc.? Was macht Spaß und gute Laune? Welche Rahmenbedingungen sind wichtig? Inwieweit sind die Ziele nachvollziehbar? Welches Gefühl der Zufriedenheit lösen die Ziele aus? Verbinden sich mit den Zielen klare Vorstellungen der Umsetzung? Welche Fertigkeiten sind zur Erreichung der Ziele vorhanden? Welche müssen wie entwickelt werden?

Vor diesem Hintergrund erhält eine Führungskraft eine Fülle von Anregungen, an welchen Einflussbereichen sie ansetzen und den Mitarbeiter zur noch besseren und zwar freiwilliger Leistung animieren kann.

Interessiert an Screeningfragen?

Kennziffer: 11308