

In eigener Sache: Geschäftsfelderweiterung DSI

Mit dem aktiven Einstieg von Wirtschaftsinformatiker Albert Manzinger in die SYSTEM-MANAGEMENT weiten wir unsere Geschäftsfelder deutlich aus und bedienen ab sofort Lösungen im Problemfeld der Mensch-Maschine-Integration.

Denn immer deutlicher wird das Auseinanderdriften der Verständnisswelten von nachfragenden Fachabteilungen im Unternehmen und lösungsbietenden IT-Spezialisten. Danach sollten

verantwortliche Linienmanager ihre Anforderungen an die IT-Abteilungen so formulieren können, dass sie von diesen Spezialisten verstanden werden. Andererseits müssen die IT-Spezialisten die Anforderungen funkti-

onal so umsetzen, dass ein maximaler Anwendungsnutzen möglich wird.

Um die oftmals babylonische Sprachverwirrung bei der Demand-Supply-Interaktion (DSI) zu verhindern und den erwünschten Produktivitätszuwachs durch Prozessoptimierung zu gewährleisten, haben wir in diesem Geschäftsfeld die dafür erforderlichen fachlichen Kompetenzen aus dem Bereich Wirtschaftsinformatik, Prozessmanagement, Unternehmensentwicklung und der psychologischen Vermittlung zwischen „fremdelnden“ Business-Partnern gebündelt. Mit dieser Kompetenzbündelung helfen wir bei der Schnittstellenoptimierung und -steuerung, beim Vernetzen der verschiedenen IT-Lösungen und deren Weiterentwicklung zu nutzenbringenden IT-Strukturen.

Da unsere Beratungsgrundsätze darin liegen, aktiv die Prozesse der Unternehmensentwicklung zu begleiten und nicht nur zu beraten, übernehmen wir hier auch Verantwortung für eine gelingende Überführung von Ist- zu Zielsituationen, inklusive der Schulung von Mitarbeitern oder der anforderungsgerechten Besetzung von Stellen.

Fordern Sie einfach eine Leistungsübersicht an, um die Beratungsinhalte und ihre persönlichen Vorteile zu beurteilen.

Kennziffer: 11401

Visualisierung hilft

Vorträge und Präsentationen wirken nachhaltig, wenn wir uns die Inhalte bildlich vorstellen können. Insofern sind alle Visualisierungsmittel nur unterstützend.

Ein PowerPoint-Präsentation ist ein Werkzeug und nicht mehr, aber auch nicht weniger. Oftmals wird sie jedoch von „Experten“ diskreditiert und in ihrer Wirksamkeit sogar als vortragsschädlich bezeichnet. Manche schwingen sich sogar auf und reden der alten Overhead-Präsentation das Wort oder plädieren für den gänzlichen Verzicht elektronischer Hilfen. Es ist jedoch wie so oft im Leben die Übertreibung, die etwas schädlich macht. So ist eine PowerPoint-Präsentation, ein Videoclip oder Overhead-Folien nur Mittel zum Zweck eines leichteren Zugangs zum gesprochenen Wort. Was jedoch vom eigentlichen Vortragsziel ablenkt, sind aufwändige Animationen, bei denen dann sowohl der Vortragende als auch das eigentliche Ziel aus den Augen verloren wird. Psychologen sagen dazu Methodismus, nämlich: den Einsatz von Methoden der Methoden wegen.

Wer für sich die Frage beantworten kann, warum visualisiere ich jetzt diesen Punkt, und darauf eine vernünftige Antwort findet, sollte es tun. Ob mit PowerPoint, Videoclip oder Folie, bleibt gleichgültig. Das, was durch die Visualisierung transparent wird, wird durch anschauliche Wortbeiträge untermauert. Somit steht immer der Vortragende im Mittelpunkt und nicht das Medium.

Kennziffer: 11402

Ich bin der Meinung, dass

„konsequent“ ein zu tiefst laissez fair gebrauchter Begriff ist. Wir protestieren gegen die anonyme Monstrosität der Finanzmärkte und horten gleichzeitig bereitwillig 20-prozentige Fondspolizen, kapitalvermehrnde Lebensversicherungen oder frönen einer „gehebelten“ Riesterrente. Wir beklagen den Niedergang der Natur und hetzen ohne rote Ohren zu kriegen spritschluckende Offroadboliden über den



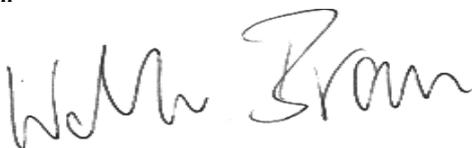
Walter Braun

Asphalt naturschöner Landschaften. Wir fordern mündige Mitarbeiter und zucken selbst in den entlegensten Stellen unseres Körpers, sollte er sich kreativ und kompromisslos außerhalb der vereinbarten Common Sense Kultur bewegen. Wir geißeln selbst kleinste Fehlgriffe anderer und breiten den Mantel der Nachsicht über eigene Dummheiten oder die von nahestehenden Menschen. Kurz und gut: Wir sind zutiefst parteiisch und erstaunlich ignorant. Heilige Einfalt könnte man rufen! Wäre es nur so einfach!

Wir leben deshalb einigermaßen in Harmonie mit uns, weil wir uns die Welt zurecht denken und mit selbsterfüllender Routine für unverbrüchliche Wahrheiten sorgen. Dabei könnten wir mit etwas mehr Selbstkritik, und konsequentem Infragestellen von reflexhaften, selbstverordneten Wahrheiten etwas an differenziertem Urteil gewinnen. Prüfen Sie doch einmal, ob es tatsächlich Ihre eigene Meinung ist, die Sie gerade in Diskussionen vertreten, oder die Ihres Vorbildes. Entdecken Sie doch einmal im Verhalten kritisierte Personen die Körnchen seiner Berechtigung. Fragen Sie sich einfach mal, ob Sie aus diffuser Unzulänglichkeit und Inkompetenz zur dogmatischen Selbstgewissheit neigen.

Ich bin sicher, wenn wir nur um einen Bruchteil unsere festgespurte Meinungssicherheit infrage stellen und auf die feinen Haarrisse und auf Kohärenz mit anderen Situationen überprüfen, werden wir nicht Opfer unserer Dogmen, sondern Gestalter einer stimmigen Lebenswirklichkeit. Wir brauchen nicht mehr die Faxen dicke zu haben und wortmächtig, aber inhaltsarm zu agieren, sondern können uns Differenzierungen als Motor von geordneten Entwicklungen gönnen. Schlicht: Wir nähern uns einem konsequenteren Leben. Und ist das nicht erstrebenswert!?

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Wenn die IT zur Blackbox wird

Das Unternehmen hatte einen einsatzfreudigen und engagierten IT Chef. Er war meist bis spät in die Abendstunden im Büro und oft auch am Wochenende mit seinen Kindern in der Firma anzutreffen, weil die ihn sonst kaum zu Gesicht bekommen hätten.

So entwickelte er ständig, neben seinen direkten Support Aufgaben, das bestehende Primary Business System weiter. Aus Zeitgründen kam dabei aber die Dokumentation der Weiterentwicklungen zu kurz.

Im Laufe der Zeit entstand zwar ein mächtiges Primary Business System, mit jeder Menge an Anwendungen. Mit den damit verbundenen Änderungen wurden aber auch die Fragen der Anwender immer häufiger und der Supportaufwand nahm zu.

Wenn Auswertungswünsche kamen, musste er sich meist selbst darum kümmern, weil sonst niemand den vollen Funktionsumfang kannte und somit auch keine Auswertungen selbst durchführen konnte. Das führte dazu, dass ihn eines Tages sein Geschäftsführer bat, morgens etwas früher zu kommen, um zumindest die wichtigsten Funktionen den Anwendern in einer Betriebsversammlung zu erklären. Die Betriebsversammlung fand wie geplant, aber ohne den IT Chef statt, weil der den Termin verschlief. Er hatte zuvor bis spät in die Nacht an neuen Anwendungen gearbeitet.

Nach einiger Zeit kam, was kommen musste: Die Entlassung des IT-Chefs.

Fortsetzung auf Seite 3

Kundenorientierung in den Niederungen der Praxis

Es mangelt nun wirklich nicht an pragmatischen Informationen über, Anregungen für und Schulungen in wertschöpfender Kundenbehandlung. Und dennoch wähnt man sich oft im Gruselkabinett der alltäglichen Begegnung mit großen oder kleinen Anbietern. Ja, auch das Handwerk stellt keine Ausnahme dar, obwohl dort viel unmittelbarer und sichtbarer die Kultur vom Chef geprägt wird. Außerdem versteht seit einiger Zeit das Handwerk verschiedene Gewerke koordiniert aus einer Hand beim Kunde ausüben zu lassen. Diese Vorteile des Handwerks kommen aber nur dann zum Tragen, wenn die Einstellung der Installateure, Monteure, Tischler etc. auf „Kunde“ gepolt ist und die Abwicklung auch im Sinne des Kundenwunsches erfolgt.

Deutlich wurde dies bei der Installation einer neuer Heizungsanlage, bei der die verschiedenen Gewerke von einer Firma organisiert und koordiniert wurden. Ein straffer Zeitplan von insgesamt drei Tagen sollte dafür sorgen, dass am dritten Tag um 8:00 Uhr die Holzpellets geliefert und der Probetrieb gestartet werden konnte. Um 7:00 Uhr war aber der Lagerraum noch nicht fertig und es gab auch keinerlei Aussicht, dass dies noch rechtzeitig erfolgen könnte, weil das Montageteam bereits an den Vortagen hoffnungslos aus dem Zeitplan geriet, mehrfach improvisieren musste und die ordnende Hand des Chefs einfach fehlte. Frühe Hinweise auf die einzelnen Terminverzögerungen wurden meist ignoriert oder wenn es nicht anders ging von dem Vorarbeiter in die Verantwortung des nicht vor Ort weilenden Chefs gelegt, der das „mal wieder vergeigt“ hat. Mit zwischenzeitlichen Telefonaten mit dem Chef und weiterem Improvisieren nahm das Drama Schritt für Schritt seinen Lauf und endete darin, dass die Pellets zwar geliefert wurden, die Anlage aber noch nicht fertig installiert war, der Lagerraum noch mindestens eine Stunde austrocknen musste und alles schließlich ja nur halb so wild sei, denn das ist eigentlich normal, dass der Terminplan nicht eingehalten wird.

Nur dem Kunden ist damit nicht geholfen und mit großer Sicherheit wird dieser weder Wartung, Service noch einen neuen Auftrag an diese Firma vergeben.

Was kann helfen, dass Verantwortung übernommen, Abwesende nicht schlecht gemacht sowie der Kunde und der Betrieb zum Sieger werden? Standardisieren lassen sich solche Lösungen sicherlich nur in ihren Rahmenbedingungen:

- Sorgfältige Planung anhand der Methode der kritischen Pfade, bei denen frühester und spätester Endzeitpunkt genannt sind
- Keine Schuldzuweisungen im Beisein des Kunden
- Wer Verantwortung für die Abwicklung trägt, muss vor Ort beim Kunden sein
- Mitarbeiter gehören nur dann zu den Besten, wenn sie nicht nur fachliche Exzellenz, sondern auch soziale Kompetenz und kundenbegeisterte Verhaltensweisen ausüben
- Gezielte Auswahl bzw. Zusammensetzung der vor Ort-Teams nach Persönlichkeit und fachlicher Expertise.

Interessiert am Ausbau Ihrer Kundenbegeisterung?

Kennziffer: 11403

Fortsetzung von Seite 2

Der verstand die Welt nicht mehr, hatte er sich doch ständig und aus seiner Sicht aufopfernd für die Firma eingesetzt.

Das Unternehmen hatte ohne Zweifel ein hoch leistungsfähiges EDV System. Leider konnten es die Anwender für die täglichen Business Anwendungen aber nicht ausreichend nutzen. Bei einer späteren Analyse stellte sich zusätzlich heraus, dass jede Menge Auswertungen gemacht werden konnten, aber eben nicht diejenigen, die für den Geschäftsbetrieb benötigt wurden.

Tatsächlich hatte sich hier ein technisch versierter IT Chef ausgelebt und ein System entwickelt, das an den Business Anforderungen vorbei ging. Die gute Idee und sein aufopfernder Einsatz halfen ihm am Ende aber nicht, seinen Job zu behalten.

Learnings:

- Jemand im Unternehmen sollte beurteilen können, was die IT Abteilung macht.
- Systeme sollten Anwender tatsächlich unterstützen und nicht behindern.
- Der Einsatz der Systeme muss zu einem Business Mehrwert führen.
- Der Aufwand und die Kosten müssen in einem vernünftigen Verhältnis stehen.

Interessiert an einem Klärungsge-
spräch?

Kennziffer: 11404



Schmunzelecke*



„Ich bitte Sie, eine neue Police auszustellen, und dazu meine Frau mit einzuführen. Sie ist bei unserem Umzug verloren gegangen.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 4/2011

Arthur Zimmermann

Kooperationen erfolgreich gestalten. Konzepte und Instrumente für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 386 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-2974-0

Der Autor erläutert charakteristische Eigenschaften freier Kooperationen, die dann ihre Wirkung entfalten, wenn die Verteilung von Kosten und Nutzen als gerecht empfunden wird. Dazu entwirft er ein strategisches Managementkonzept und unterstreicht, wie bei Kooperationen Beziehungsnetze gestaltet werden können, welche Optionen für deren strategische Orientierung möglich sind, wie solche Netzwerke gesteuert werden können, wie ein Optimum an Lerneffekten entsteht und wie die Machtverhältnisse förderlich koordiniert werden. Ausführlich und aus Praxisfällen abgeleitet beschreibt er eine Vielzahl von Instrumenten, mit denen die Erfolgsfaktoren einer Kooperation beeinflusst werden. So werden rund 30 bewährte Konzepte und Instrumente an vielen realen Fallbeispielen veranschaulicht.

Jeder, der sich mit Kooperation beschäftigt, wird an diesem ausgesprochen praxisfähigen Buch großen Gefallen finden.



Marcus Heidbrink, Wolfgang Jenewein

High-Performance-Organisationen. Wie Unternehmen eine Hochleistungskultur aufbauen. Mit exklusiven Fallbeispielen aus Wirtschaft, Kultur und Spitzensport: Lucerne Festival Orchestra, DFB-WM-Team 2010, mymuesli, BMW, Credit Suisse u. a. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 193 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3072-2

Der Boden für Hochleistungsorganisationen liegt in einer zweckmäßigen Unternehmenskultur und deren prägenden Regeln, Menschen und Instrumenten.

Vor diesem Hintergrund gehen die Autoren der Frage nach, wie Organisationen es schaffen können, echte und dauerhafte Höchstleistungen zu bringen. Anhand von Fallbeispielen bekannter Unternehmen oder Organisationen wie etwa der DFB oder die Credit Suisse etc. beschreiben sie insgesamt zehn Stellhebel, mit denen Spitzenleistungen erarbeitet werden können.

Über die anschaulichen und umfassenden Beispiele hinaus stellen die Autoren im Sinne eines Leitfadens dar, wie diese zehn Stellhebel für die aktive Entwicklung und Gestaltung einer Leistungskultur eingesetzt werden können.



Annellen Collatz, Rainer Sachse
Klärungsorientiertes Coaching. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2011, 162 Seiten, € 26,95, ISBN 978-3-8017-2391-0

Was dieses Buch wohltuend von allen anderen Coachingbüchern abhebt, ist seine ausgesprochene Theoriefundierung und ein vollkommen neuer Praxisansatz, der aus therapeutischen Anlässen entstanden ist.

Auf der Basis der „klärungsorientierten“ Psychotherapie leiten die Autoren ein Rahmenkonzept ab, das die psychologischen Prinzipien des Erkennens und Veränderns von Verhaltenspotenzialen fokussiert. Sie stellen dazu zunächst die psychologischen Grundlagen und Prinzipien des klärungsorientierten Coachings vor, behandeln dann die interaktive Beziehungsgestaltung, erläutern die menschlichen Denk- und Erlebensschemata und zeigen

auf, wie diese lösungsorientiert bearbeitet werden können.

Ein ausgesprochen interessantes und fachpsychologisch fundiertes Buch, das zur Pflichtlektüre eines jeden Coach gehört.



Eva Bamberg, Antje Ducki, Anna-Marie Metz (Hrsg.)

Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2011, 847 Seiten, € 59,95, ISBN 978-3-8017-2371-2

In acht Kapiteln arbeiten die Autoren die theoretischen Positionen und Modelle der Gesundheitsförderung heraus, stellen Konzepte des Gesundheitsmanagements vor, behandeln Instrumente und Methoden, greifen spezielle themenbezogene Maßnahmen wie etwa „arbeitsbedingte Traumatisierungen“ auf, thematisieren Zielgruppen spezifische Aktivitäten wie etwa ältere Mitarbeiter, Angelernte und Führungskräfte etc. und behandeln verschiedene Berufsgruppen und Branchen wie Pflegebereich, Lehrer, Einzelhandel, Fließband oder öffentlicher Dienst. Ein abschließendes Kapitel befasst sich mit gesundheitsdienlichen Maßnahmen bei flexiblen Arbeitsformen.

Ein umfassender Anhang mit internationalen Organisationen, einem Sachregister und Literaturverzeichnis komplettiert das berufspraktisch orientierte Handbuch, das kaum Wünsche an empirisch gesicherten Konzepten und praktischen Hilfen offen lässt.



Jens Uwe Martens

Praxis der Selbstmotivierung. Wie man erreichen kann, was man sich vornimmt. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 2012, 166 Seiten, € 22,00, ISBN 978-3-17-021887-1

Bekannt ist der Autor ja schon seit Jahren für seine psychologisch fundierten und praxisbezogenen Ausführungen zum Thema Einstellungen und Selbstmotivation. Auch in dem nun vorliegenden Buch wird er einmal mehr den praktischen Anforderungen einer empirisch fundierten Selbstentwicklung gerecht.

Schritt für Schritt leitet er die Leser durch vier Phasen der Selbstmotivierung, die er in Anlehnung an das Rubikon-Modell praktisch beschreibt, und die dazu dienen, Handeln effektiver, individuelle Potentiale intensiver und Lebensentwürfe gestaltender realisieren zu können. Seine eindrückliche Bildsprache und die Vielzahl praktischer Beispiele verdeutlichen, wie die Phase des Abwägens, des Entscheidens, des Zieleverfolgens der Selbst- und Umfeldbeeinflussung zu gestalten sind. Er entwickelt dazu insgesamt 20 Regeln, mit denen die Praxis der Selbstmotivierung wirkungsstark betrieben werden kann.

Ein Buch, mit dem der Leser seine inneren Ressourcen identifizieren, weiterentwickeln und bewusst in den Dienst seines Lebens und allfälliger Veränderungswünsche stellen kann.



Harrison Owen

Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis. 2. Auflage Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 208 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3134-7

Weitestgehend strukturfreie Großgruppen sind seit gut zehn Jahren zu einen festen Bestandteil von Aktivitäten zur Unternehmensentwicklung geworden. Das nun in 2. Auflage erschienene Buch dazu gilt als Klassiker und Wegbereiter dieser Methodik. Wie ein solches Treffen ohne Agenda, vorgegebenen Arbeitsmethoden und feste Zusammenset-

zung von Arbeitsgruppen helfen kann, komplexe Probleme zu lösen, Innovationen voranzutreiben oder schlichtweg ein Unternehmen neu zu positionieren wird vor dem Hintergrund der Pioniererfahrung des Autors praxisbezogen und beispielhaft vorgestellt.

Nach einer kurzen Einführung in die Technologie stellt er die Bedingungen und Regeln zur Vorbereitung vor und erläutert welche Infrastruktur zur Dokumentation der Ergebnisse notwendig ist. So als ob man an einer Veranstaltung teilnimmt erfährt man die vier Grundsätze der Technologie und das Gesetz der zwei Füße, das besagt, wer in einer Gruppe nichts erfährt oder beitragen kann, mag sich einfach einer anderen anschließen.

Gerade die Praxisbezogenheit, die zahlreichen Fallbeispiele und hilfreichen Checklisten verfestigen den Praxiswert des Buches.



Hans-Ulrich Küpper

Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche. 2. Auflage Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 438 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3103-3

Ethische Fragen erhalten nicht nur wegen der zunehmenden Skandale in Unternehmen und der Compliance Diskussion Bedeutung, sie sind nach Auffassung des Autors auch ein wichtiger Teil der Unternehmensführung.

In der 2. Auflage seines Buches bringt er neben seinen persönlichen Überzeugungen insbesondere Forschungsergebnisse und praktische Beispiele zur sozialen Verantwortung eines Unternehmens auf den Punkt und verbindet die unternehmensethischen Ansätze mit Personalführung, Organisation, Controlling und Corporate Governance. Die empirisch und

modelltheoretisch entwickelten Ansätze gliedern sich in die drei Buchkapitel „Unternehmensethik als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre“, „Grundlagen und Ansätze der Unternehmensethik“ und „Struktur und Anwendungsgebiete der analytischen Unternehmensethik“.

Ein zur Diskussion und konkreten Schlussfolgerungen anregendes Buch.



Gastherausgeber: Oliver Rack, Udo Konradt, Christoph Clases

Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: Kooperation im globalen und virtuellen Klartext. III/2011 – 13. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2011, 112 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Globalisierung und Internationalisierung führen zwingend zu virtuellen und globalen Kooperationen. Mit der Frage, wie diese Kooperationen mit welchem Medieneinsatz und mit welchen Konsequenzen für die betriebliche Realität gestaltet werden können, befasst sich dieses Themenheft. Es greift aktuelle Forschungsarbeiten auf und bringt sie in den Zusammenhang mit der Analyse und Gestaltung solcher Kooperationsformen. Die Autoren schaffen es, aus unterschiedlicher Sicht der Fachdisziplinen Praktiker anzusprechen und die Faktoren für eine gelingende Kooperation herauszuarbeiten.

Inhalt:

- *Rack, O. et al.:* Editorial. Virtuelle und globale Kooperation.
- *Ryser, T. et al.:* Eine handlungsorientierende Typisierung globaler und virtueller Kooperationsformen.
- *Riethmüller, M., Boos, M.:* Zwischen Aufgaben-Medien-Passung und Teamleistung:

Ein Blick in die Blackbox der Kommunikation.

- *Wittchen, M. et al.*: Zielvereinbarungen und Kommunikationsmanagement als komplementäre Führungsstrategien in virtuellen Teams.
- *Rack, O. et al.*: Collective Information Management – Ein Ansatzpunkt zum Umgang mit Informationsflut in virtueller Teamarbeit.
- *Steenfatt, C., Konradt, U.*: Prozessoptimierung in virtuellen Teams: Bedeutung, Wirkung und Maßnahmen von Feedback und Reflexivität.
- *Staar, H., Jannek, M.*: „Anything goes?“ – Eine Wirkungsanalyse mikropolitischer Taktiken in virtuellen Netzwerken.
- *Wottawa, H. et al.*: eligo-Studie: Berufliche Lebensziele und Leistungspotenziale junger Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Wie feldabhängig sind Coaching und Supervision? Heft 3/11, 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).

Der Schwerpunkt dieses Heftes dreht sich um die Frage, wie feldabhängig bzw. unabhängig vom jeweiligen Einsatzgebiet sind Coaching und Supervision:

Inhalt:

- *Schreyögg, A.*: Editorial: Wie feldabhängig sind Coaching und Supervision?

Hauptbeiträge:

- *Felsing, T.*: Coaching bei Konflikten in der öffentlichen Verwaltung.
- *Kollmar, N.*: Coaching bei Burnout-Gefährdung: Nicht noch

mehr Stress!

- *Götz, L.*: Kirche coacht Führungskräfte.
- *Polzius, J.*: „Beratungsstelle – Was sollen wir da?“ Sprache in multikulturellen Supervisionsgruppen.
- *Hirschi, A.*: Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagensmodell.
- *Neukom, M. et al.*: Die Arbeitsbeziehung im Coaching – ein Stiefkind der Forschung.

Praxisbericht:

- *Behrends-Krahen, E.*: Burnout – eine Herausforderung im Coaching.

Diskurs:

- *Klaussner, S.*: Abusive Supervision und die Konsequenzen für die Coaching Praxis.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Anna Dollinger

Veränderungskompetenz ausbauen. Projekte und Prozesse steuern und moderieren. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2011, CD-ROM, € 348,00, ISBN 978-3-941965-23-2

Technische Hinweise: Windows und Apple Macintosh, MS Office 97+, Acrobat® Reader

Die Autorin, eine langjährig berufserfahrene Trainerin im Veränderungsmanagement, hat ein gebrauchsfertiges Curriculum für einen sechstägigen Change-Management-Lehrgang vorgelegt. Die CD-ROM führt im Wechsel von Theorie und praktischer Anwendung in die Umsetzung von Techniken und Methoden zum Change-Management ein und gewährleistet mit diesem Praxisansatz, dass Veränderungsbereit-

schaft bei den Teilnehmern geweckt, deren Ressourcen aktiviert, Konzepte und Werkzeuge souverän genutzt und der Veränderungsprozess effizient begleitet werden kann.

Die didaktische Aufbereitung der CD-ROM lässt nichts zu wünschen übrig: Jeder Tag ist strukturiert nach Zeitbedarf, Lerneinheit/Lernmodul, Zielsetzung des Moduls, eingesetzten Methoden und ergänzenden Hinweisen zur Vorbereitung und Instruktion.

Für jeden Tag sind themenbezogene Module als Trainerinputs sowie Charts und Teilnehmerinformationen abrufbar. Inklusive der Briefings- und Debriefingshinweise erlaubt der modulare Aufbau des Konzeptes, die Inhalte ganz nach speziellen Wünschen zusammen zu stellen wie etwa nur für einen Kick-off-Workshop oder ein zweitägiges Training. Mehr als 130 Chartvorlagen und rund zwei Dutzend detaillierte Übungs- und Methodenbeschreibungen unterstützen die Individualisierung der Vorlage. Ergänzend stehen Blankovorlagen und weitere Trainerinputs als Online-Ressource zur Verfügung. Ein 26-seitiger Trainerleitfaden mit zahlreichen Links zu Videos, Durchführungsalternativen und Quellenhinweisen runden das Konzept inhalts- und anwendungsbezogen ab.

Der Autorin ist ein überzeugendes Trainingskonzept gelungen, das Trainerneulingen wie auch Trainerfuchsen eine bestens gefüllte Fundgrube offeriert.

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

Testrezension berufsbezogener Verfahren

André Beauducel, Martin Kersting
(herausgegeben von Detlev Liepmann)

START-P. Testbatterie für Berufseinsteiger. Persönlichkeit.
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG,
Göttingen 2010, Bestellnummer:
0131202, Test komplett: 158 €

Anwendungsgebiet:

Erfassung berufsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale für die Gruppe der Berufseinsteiger und Studienanfänger. Die berufseignungsdiagnostischen Aussagen beziehen sich auf einen Altersbereich von 16 bis 28 Jahren.

Testkonzept:

Das vorliegende Inventar integriert ein globales Persönlichkeitskonstrukt in den Kontext spezieller beruflicher Anforderungen. Es unterscheidet die Bewertung von berufsrelevanten Verhaltensweisen Dritter gegenüber der eigenen Person (Verhaltensinput) und Reaktionen des Probanden auf spezielle berufsbezogene Situationen (Verhaltensoutput). Die Bewertung des „Verhaltensinputs“ unterscheidet wiederum die Sensitivität gegenüber Belohnungs- und Strafreizen. Die Reaktion auf Reize (Verhaltensoutput) werden auf drei Dimensionen mit sechs Skalen abgebildet:

- Emotionale Stabilität
 - emotionale Stabilität
- Extraversion
 - Empathie
 - Kontaktorientierung
 - Durchsetzungsvermögen
- Gewissenhaftigkeit
 - Sorgfalt
 - Leistungsmotivation

Alle Items der Skalen werden in einem situativen Bezug zum Ausbildungs- und Berufskontext formuliert.

Der Fragebogen besteht vor oben genanntem Hintergrund aus 86 Items, die einem sechsstufigen Antwortformat zugeordnet sind. Das Modul Verhaltensinput kann nur in Kombination mit dem Modul Verhaltensoutput eingesetzt werden. Das letztgenannte kann separat genutzt werden (48 Items). Es liegen zwei Fragebogenversionen vor: Version A Ausbildung/Arbeit für alters- oder ausbildungsheterogene Gruppen, Version S für Schüler und Studenten. Das separat durchführbare Modul Verhaltensoutput gilt für beide Zielgruppen.

Erfasst werden vor dem Hintergrund der globalen Dimensionen Belastbarkeit, soziale Orientierung und Gewissenhaftigkeit zehn primäre Dimensionen: Emotionale Stabilität, Bestrafungssensitivität, Belohnungssensitivität, Kontaktorientierung, Empathie, Durchsetzungsvermögen, Sensitivität für Team, Sensitivität für Vorgesetzte, Sorgfalt und Leistungsmotivation.

Der Test enthält:

Testmanual, 2 Fragebogen Gesamtform A, 2 Fragebogen Gesamtform S, 4 Fragebogenmodule V, 4 Fragebogenkurzmodule V. CD mit Auswertungsprogramm inklusiv 20 Auswertungen und Box.

Anwendungsaspekte:

Das Inventar ist insbesondere zur Erfassung berufsspezifischer wirksamer Persönlichkeitsmerkmale in der Auszubildendenauswahl und in der Persönlichkeitsförderung junger Menschen geeignet. Der Test berücksichtigt die Qualitätsstandards der DIN 33 430, die die Regeln und Prinzipien einer fachgerechten Anwendung von psychologischen Testverfahren gewährleisten. Ausführliche verfahrensspezifische Hinweise zur Anwendung sind im Manual beispielhaft aufgeführt und erleichtern den praktischen Einsatz des Inventars.

START-P kann als Gruppen- oder Einzeluntersuchung durchgeführt und auch im Rahmen eines Assessment Centers bzw. internetbasierter Verfahren eingesetzt werden. Zeitvorgaben zur Bearbeitung des Inventars gibt es nicht. Version A bzw. S benötigen ca. 40 Minuten, Modul Verhaltensoutput ca. 20 Minuten und das Kurzmodul ca. 10 Minuten. Die Auswertung erfolgt über das mitgelieferte Auswertungsprogramm.

Bewertung:

Erstmals liegt ein Testverfahren vor, das für junge Altersgruppen berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale identifiziert. Ebenso ist es gelungen, das Testkonzept unter pragmatischen Gesichtspunkten und unter Berücksichtigung grundwissenschaftlicher Modelle und Theorien zu entwickeln. Die starke Fixierung des Konzepts an der oben erwähnten DIN und an beruflichen Kontextbedingungen machen das Inventar zu einem ausgesprochen praxisrelevanten Diagnosetool.

Eine Besonderheit stellt auch eine Norm zur Korrektur von positiven Selbstdarstellungen im jeweiligen Bewerbungskontext dar. Die Zuverlässigkeit der Messergebnisse verteilt sich über die Skalen mit .74 bis .88 (Cronbachs α , Retestreliabilität) im sehr guten Bereich. Auch die Validitätskennziffern (Kriteriumsvalidität, konvergente und diskriminante Validität) sind zufriedenstellend. Der Test wurde an 2062 Teilnehmern im Alter zwischen 14 und 32 Jahren normiert.

Der Test ist zu beziehen bei:

Testzentrale
Herbert-Quandt-Straße 4
37081 Göttingen
Tel.: 0551-99950-999
Fax: 0551-99950-998
E-Mail: testzentrale@hogrefe.de
www.testzentrale.de

Damit Visionen nicht zum Arzt führen

Slogans, die visionär die Zukunft eines Unternehmens spiegeln, bleiben in der Regel wirkungslos, wenn sie unrealistisch, abstrakt oder einfach auch nichtsagend sind. Es ist ja nun in der Zielsetzungsforschung seit langem bekannt, dass Ziele, Werte und Unternehmensphilosophien dann ihre spezifische Wirkung entfalten, wenn sie zwar ambitioniert, aber realistisch sind. Hinzu kommt noch eine wichtige Erkenntnis, die am Lehrstuhl für Psychologie in München gewonnen wurde: Visionen bleiben auch dann wirkungslos, wenn sie vernunftbetont, abstrakt und substantiviert formuliert sind. Je mehr ein Motto oder Slogan bildhafte Vorstellungen abrufen, gewissermaßen emotionalisiert, um so mehr lassen sie sich jemand anderen vermitteln, und handlungsleitend einsetzen.

So ist zwar ein Slogan wie „wir sind das führende Dienstleistungsunternehmen der ... und arbeiten mit höchster Qualität, effizient und innovativ zum Nutzen unserer Kunden ...“ sicherlich eine interessante Aussage, nur emotionalisieren und innere Bilder und Bereitschaften, sich mit der Aussage zu beschäftigen, löst er nicht aus. Im Unterschied dazu regt ein Slogan wie etwa „Vielfalt unter einem Dach“ einer Behinderteneinrichtung oder der allseits bekannte Spruch „Otto find ich gut“ zu bildhaften Assoziationen an. Bildhafte Vorstellungen wiederum, wecken unbewusste Motive eines Menschen und aktivieren weitere innere Bilder, die schließlich handlungsleitend sind. So dürfte auch der Führungsslogan eines Betriebes „Wir schaffen das gemeinsam“ im Unterschied zu dem Führungsgrundsatz eines anderen Betriebes „Teamarbeit ist unser wichtigstes Anliegen“ mehr emotionale Akzeptanz und Engagement bei der Umsetzung des Slogans hervorrufen.

Slogans oder Leitsätze sollten daher daraufhin überprüft werden, ob sie

- bildhaft und verständlich sind,
- unbewusste Motive ansprechen und dadurch begeistern,
- zwar ambitioniert, aber realistisch sind und
- in einem Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck stehen.

Anhand solcher Dimensionen und gepaart mit tabubrechender Kreativität lassen sich die gegebenenfalls angestaubten und vernunftbezogenen Unternehmensleitlinien und Führungsvisionen wirkmächtiger gestalten.

Kennziffer: 1 1405



Liebe Leserinnen und Leser,
Ihnen allen besinnliche Feiertage,
Gesundheit und viel Erfolg für das neue Jahr
wünschen
SYSTEM-MANAGEMENT
&
Ihr Team von den Rasche Nachrichten

Naturkatastrophen nehmen zu, auch im Business!

In einer früheren Ausgabe haben wir über die Monsterwelle E-Mail geschrieben. Zu dem Zeitpunkt fand das Thema in einer breiteren Öffentlichkeit noch keine so große Beachtung, aktuell widmen sich mehrere Beratungsansätze in Deutschland und Österreich diesem Thema. Die Monsterwelle hat sich also langsam aufgebaut und richtet inzwischen massiv Schaden an.

Während man sich nun damit beschäftigt, wie man den Wertverlust eindämmt, der entsteht, wenn die Mitarbeiter mehr mit dem Mailen beschäftigt sind als mit dem Verkaufen, baut sich bereits ein Tsunami auf.

Wie zu lesen war, soll es in den USA bereits Universitäten geben, die keine E-Mail Adressen mehr vergeben, weil man bereits auf Echtzeitkommunikation setzt, also lieber chattet statt zu E-Mails. Gleichzeitig nehmen bereits die täglichen Einladungen zu, sich bei Facebook und Co zu registrieren. Nimmt man nur einige an, ist man bald Mitglied bei Xing, Twitter und anderen Social Media Diensten.

Die Zeit, die für diese Dienste benötigt wird, hat beträchtlich zugenommen. Hört man sich so um, generieren aber nur wenige wirklich Geschäft dadurch. Behandelt man diese Entwicklung nicht rechtzeitig für sich individuell richtig, wird man bald vom Tsunami verschlungen.

Nur um nicht falsch verstanden zu werden: Social Media kann durchaus eine Berechtigung im Unternehmen haben, man muss sich sogar damit beschäftigen, zumindest, um den richtigen Umgang damit festzulegen und Sensoren zu installieren, damit einem der Tsunami nicht mehr so viel anhaben kann.

Kennziffer: 1 1406