

## Minderleister - oft ein Ergebnis komplexer Zusammenhänge

Für Psychologen sind Minderleistungen im Betrieb mehrschichtigen und komplex zusammenwirkenden Gründen geschuldet. Einer davon, nämlich die Motiviertheit des Mitarbeiters, reicht nicht aus, um adäquate Maßnahmen zur Behebung der Minderleistung zu treffen. Aus vielen empirischen Studien weiß man, dass

- Einstellungen bzw. die Persönlichkeit,
- Führungsverhalten, insbesondere Anerkennung, Wertschätzung und Information,
- der Kompetenz angemessene und interessante Aufgabenstellungen,
- der Handlungsspielraum, insbesondere Entscheidungsspielräume,
- die erlebte Leistungs- und Unternehmenskultur

maßgeblich beim Entstehen von zielabweichendem Verhalten zusammenwirken.

Da immer dort, wo Menschen zusammenarbeiten und Aufgaben in einem größeren Kontext zu erledigen sind, oft komplexe Situationen entstehen, ist es auch nicht damit getan, mit einfachen Rezepten den Minderleistern zu begegnen. Vielmehr wird es erforderlich sein, Verhaltensgründe aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten, die wirkmächtigsten in ihrem Zusammenhang zu identifizieren und sie gemeinsam mit dem Minderleister in einen leistungsbezogenen Anforderungskontext zu überführen.

So wird relativ schnell einsichtig, dass ein zwar prinzipiell leistungsfähiger Mitarbeiter sein Potenzial nicht abrufen kann, wenn er sich im Verhalten seines Vorgesetzten nicht gewertschätzt empfindet, sich dadurch benachteiligt fühlt und daher sein Engagement auf das Notwendigste reduziert. Damit wiederum vermittelt er nach außen auch bei den Kollegen den Eindruck, ihn interessiere die Arbeit nicht und entsprechend rundet sich das Bild des „behäbigen“ Mitarbeiters ab. Ist der Ruf erst ruiniert ...!

So entsteht innerhalb weniger Monate das Image eines typischen Minderleisters, dessen Verhalten zwar der Person geschuldet zugewiesen wird, aber hauptsächlich aus der nicht vorhandenen Wertschätzung des Vorgesetzten und Kollegen resultiert. Oftmals genügt eine differenzierte Analyse und das oben erwähnte Herausfinden der zentralen Stellhebel, um zu einer neuen Leistungsqualität zu kommen.

**Kennziffer: 12201**

## In eigener Sache: Innovationspreis 2012



Um die Zusammenarbeit zwischen IT einsetzenden Abteilungen und IT-Spezialisten nutzbringend gestalten zu können, haben wir aus interdisziplinärer Sicht einen aufeinander abgestimmten Strauß von Dienstleistungen entwickelt. Dieser Ansatz beeindruckte die Jury der bundesweiten „Initiative Mittelstand“ so stark, dass wir aus mehr als 2.500 eingereichten Bewerbungen als Best of-Preisträger hervorgingen.

Ohne IT lassen sich die rasch wachsende Datenvielfalt, heterogenen Unternehmensprozesse und vielfältigen Unternehmensaktivitäten heutzutage kaum mehr effizient verarbeiten, steuern und kontrollieren. Das Problem dabei liegt darin, dass die Informationstechnik täglich komplizierter wird und selbst von Fachleuten ständig höhere Spezialistenkenntnisse abfordert.

Das kommunikative Auseinanderdriften der Verständniswelten von Auftraggebern und der IT wird dann oft zum Problem – bis hin zur babylonischen Sprachverwirrung. An dieser Stelle setzen wir mit unserer Mensch-System-Integration an.

Vorteile des integrativen Beratungsansatzes sind: Signifikanter Produktivitätszuwachs, Optimierung der Ablaufprozesse und insbesondere die zeitliche Entlastung und eine auch für den Unternehmer verständliche Grundlage bei der Auswahl und Gestaltung der IT-Systeme.

**Kennziffer: 12202**

*Ich bin der Meinung, dass*

Denkstile eines Menschen für die Umsetzung seiner Wünsche, Ziele und Absichten wichtiger sind, als sein Wissen und auch seine Erfahrung. Ob wir die rasanten Wechsel auf Vorstandsposten in Wirtschaftsunternehmen, Proporz geschuldete Besetzungen von Leitungsfunktionen in Politik und Parteien oder das schnelle Zurechtfinden eines Mitarbeiters in unterschiedlichen Projekten betrachten, immer wieder wird deutlich, dass meist die Menschen in neuen Situationen erfolgreich sind, die eine schnelle und gute Auffassungsgabe haben, schnell lernen, klare Zielvorstellungen entwickeln und Andere dafür begeistern können. Spezielles Wissen ist sicherlich nicht schädlich, kann aber gezielt nachgearbeitet werden.



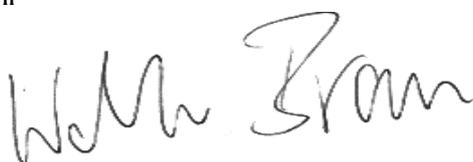
**Walter Braun**

Dort, wo also die Handlungsspielräume von Menschen groß sind, Situationen bzw. Anforderungen sich rasch ändern, viele Entscheidungen unter großer Unsicherheit getroffen werden müssen und sich eine Menge von Neben- und Fernwirkungen des Handelns ergeben können, dürfte die Persönlichkeit oder genauer der Denkstil die wichtigste Stellgröße bei der Besetzung von Positionen und bei der qualitativen Entwicklung von Mitarbeitern sein.

Nun ist meine feste Überzeugung, dass Menschen aufgrund genetischer Bedingungen besonders günstige Startbedingungen und vererbte Talente mitbringen, Denkstile aber auch in einem gewissen Ausmaß trainieren und verändern können. So ist in der Sozialpsychologie längst gut belegt, dass das Gefühl der Selbstwirksamkeit sich durch das Feedback-Verhalten des Vorgesetzten entwickeln kann. Ähnlich verhält es sich mit der Bereitschaft, auf Veränderungen einzugehen und dem Bewusstsein, Aufgaben gewachsen zu sein.

Was eine proaktive, d. h. eigenverantwortlich handelnde Person ausmacht, ist daher in einem gewissen Maße von der Führungs- und Arbeitskultur abhängig. Und genau da liegt meiner Meinung nach unsere Verantwortung Mitarbeitern gegenüber: Dafür zu sorgen, dass sie den Glauben an sich nicht verlieren und aus Fehlern lernen können. D. h. Ermutigung, Ermutigung, Ermutigung!  
Herzlichst

Ihr



Walter Braun

## Die „Wahrheit“ liegt in uns verborgen

Die Kant'sche Aussage, „habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen“, wird mehr denn je zu einer Startrampe der persönlichen Entwicklung und des individuellen Lernens. In der Reflexion der beruflichen Anforderungen und des persönlichen Lern-/Entwicklungsbedarfs lässt sich relativ leicht feststellen, ob einem etwas schwerfällt oder von der Hand geht bzw. Überwindung kostet.

Risse in der Seele entstehen meist dann, wenn Menschen lange Zeit gegen innere Überzeugungen handeln und Zielen mit großem Aufwand hinterher laufen, deren Erreichung letztendlich keine innere Zufriedenheit, sondern nur eine äußere liefert. Die inneren Risse werden dann gekittet mit Statussymbolen, dem Gefühl dazugehören und dem Ausüben von Macht.

Vor jeder persönlichen Positionsbestimmung sollte daher eine Inventur der Seele stattfinden und eine Werteanalyse die Stimmigkeit des Lernbedarfs mit den impliziten Motiven und den inneren Ressourcen herausarbeiten.

Ein auf die Persönlichkeitsentwicklung ausgerichtetes Coaching kann dabei Potenziale zu Tage fördern und die persönliche Arbeitsleistung explodieren lassen.

Interessiert an einem Persönlichkeitsscreening im beruflichen Kontext?

**Kennziffer: 12203**

## Crowd-Strategien im Marketing

Erst mit den digitalisierten Medien, Social-Media-Netzwerken oder den virtuellen Clouds haben sich die Möglichkeiten einer gezielten Marken-, Kunden- und Mitarbeiterbindung exponentiell vervielfacht. So ist die logische Entwicklung des Singlesourcing zum Crowdsourcing zwingend. Im Crowdsourcing nutzen Unternehmen die Kreativität, Ideenvielfalt und Vorstellung von eigenen Mitarbeitern und fremden Menschen sowohl zur Verbesserung



von Produkten und Design als auch zur Entwicklung neuer Produkte.

Was früher gemeinhin ausgesuchte Testmärkte oder groß angelegte Konsumentenbefragungen erfüllten, wird heute an die breite Masse von Menschen per IT delegiert. So lässt z. B. McDonald's von Kunden neue Burgervarianten kreieren, de Beukelaer neue Prinzenrollen und der Versandhändler Otto das Titelbild-Model wählen.

Psychologisch nutzt die Crowdstrategie zweierlei: Zum einen den Aktivitätsdrang und Gestaltungswillen von Menschen und zum anderen die Bereitschaft, sich in den Dienst von Verbesserung zu stellen. Damit gelingen Kundenbindung, Erschließen neuer Märkte und Steigerung des Unternehmensimages.

Operative Ansätze zur Umsetzung solcher Strategien können sein:

- Spezielle Webportale zur Einbindung der breiten Masse in das Unternehmensgeschehen (wie etwa Tschibo-ideas.de)
- Positionierung im Social Media-Bereich
- Interne Crowdsourcing-Konzepte (wie sie etwa die HypoVereinsbank mit „Wenn ich mein Kunde wäre“ praktiziert).

Web 2 orientiertes Dialogmarketing lässt sich mit dem heutigen Stand der IT-Technik einfach realisieren. Man braucht nur pfiffige Ideen und ein schlüssiges Gesamtkonzept. Dabei helfen wir Ihnen, falls Sie das wünschen.

**Kennziffer: 12204**

## Sehenden Auges blindes Festhalten

Aus einem Gespräch mit einem Geschäftsführer, bei dem es um die Besetzung des IT Departements ging, ergab sich ein typisches Beispiel für oft erlebte Entscheidungsanomalien. Der dortige Mitarbeiter war nicht mehr ganz auf dem Laufenden und hatte auch nicht das nötige Potenzial, um sich den aktuellen Herausforderungen einer Projektsteuerung zu stellen. Im Grund der klassische Fall einer irreparablen qualitativen Überforderung.

Der Geschäftsführer wollte unbedingt an ihm festhalten. Dabei begründete er die Entscheidung „die IT ist in unserer Branche geschäftskritisch“. Mit der Begründung hatte er zweifelsfrei recht, aber in welcher Branche ist die IT inzwischen nicht geschäftskritisch? Die Entscheidung und die Begründung offenbarten aber auch, dass er die Qualität der IT und insbesondere die wahrscheinlich verheerenden langfristigen Folgen einer Fehlbesetzung nicht objektiv beurteilen konnte. So kommt es also jetzt dazu, dass der geschäftskritische Bereich künftig zu schwach besetzt sein wird und man beträchtliche Sunk Costs produzieren wird

Gerade geschäftskritische Bereiche sollten mit einer kompetenten, unabhängigen (externen) Beraterexpertise abgesichert werden.

Interessiert? **Kennziffer: 12205**



### Schmunzelecke\*



„ ... Zebras habe ich nicht auf dem Fußgängerüberweg gesehen!“

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

## Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2012

*Roy Baumeister, John Tierney*

**Die Macht der Disziplin.** Wie wir unseren Willen trainieren können. Campus Verlag, Frankfurt 2012, 326 Seiten, € 24,99, ISBN 978-3-593-39360-5

Jeder weiß, wie schwer es ist, Versuchungen zu widerstehen und sich diszipliniert zu verhalten. Der Königsweg zur Überwindung solcher inneren Widerstände wird herkömmlicherweise der Willenskraft eines Menschen zugewiesen. Diese, und dass ist die Quintessenz des Buches, steht uns nur begrenzt zur Verfügung, d. h., sie erlahmt mit zunehmender Willensanstrengung. Sie ist aber wie ein Muskel auch trainierbar. Anschaulich und bisweilen witzig beschreiben die Autoren, was diese Kraft mit uns macht und mit welchen einfachen Mitteln sie trainiert und aufgebaut werden kann.

Die Disziplinierung, Dinge nicht aufzuschieben, sich unangenehmen Aufgaben zu stellen oder den sprichwörtlichen Schweinehund zu überlisten, liegt nicht im verbissenen Handeln, sondern im eleganten Umgang mit inneren Widerständen, im Aufbau von Gewohnheiten und im schonenden Gebrauch psychischer Energien.

Die Autoren liefern dazu anschauliche Übungseinheiten und geben mit ihren Experimenten den Lesern tiefe Einblicke in die psychologischen Wirkmechanismen des menschlichen Willens.



*Martin Sauerland, Günter F. Müller*  
**Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung.**

Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 66, 1. Auflage Windmühle Verlag, Hamburg 2012, 100 Seiten, € 15,00, ISBN 978-3-937444-98-7

100 Seiten Anregung zu eigenmotiviertem Verhalten schmücken die Autoren mit zahlreichen Beispielen, praktischen Übungen und Anregungen zum dauerhaften Anwenden der psychologisch gesicherten Modelle zur Selbstmotivierung. Dabei belegen sie, dass es kein Hexenwerk ist, theoretisch fundierte Erkenntnisse in leicht umzusetzende Lösungen zu übertragen. Sie zeigen anschaulich, wie demotivierende Überzeugungen ab-, positive Lebenseinstellungen aufgebaut und die motivierende Kraft von Vorbildern, Zielen und Feedback genutzt werden können, um die Selbstkompetenz deutlich zu steigern. Besonders hilfreich wird das Buch dann, wenn die Selbstmotivierungstechniken im Kontext der Mitarbeiterführung erläutert werden und einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung einer leistungsförderlichen Führungskultur beitragen können.

Das Arbeitsheft bleibt nicht nur bei den gängigen Theorien stehen, sondern zeigt auch Modelle, wie etwa ein motivierendes Priming und der Umgang mit Misserfolg oder mit schier unlösbaren Konflikten erfolgreich praktiziert werden können.



*Ulrich Sailer*

**Management.** Komplexität verstehen: Systemisches Denken, Business Modeling, Handlungsfelder nachhaltigen Erfolgs. Das Kompendium für Führungskräfte. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 327 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3177-4

Dem Autor ist ein überzeugendes Kompendium gelungen, mit dem Management aus einer systemischen, ganzheitlichen Sicht in seinen Abhängigkeiten transparent wird. Es folgt der zentralen Frage, was Unternehmen nachhaltig erfolgreich macht und wie man „gutes Managen“ lernen

kann. So richtet sich Managenicht an einem übergeordneten Ziel aus, sondern an vielen und zum Teil widersprüchlichen Zielen, die nicht nach Entweder-oder-, sondern mit Sowohl-als-auch-Strategien behandelt werden sollten. Auf dieser Grundlage bietet das Buch Hilfestellungen, Anregungen, Methoden und Vorgehensweisen, um mit komplexen Aufgaben besser umgehen zu können.

Es hinterfragt traditionelle Managementsichtweisen und öffnet einen Strategie- und Methodenkoffer für den Umgang mit Komplexität, mit dem Altgediente und Jungmanager nicht nur einen pragmatischen Orientierungsrahmen erhalten, sondern praxistaugliche Werkzeuge zur Bewältigung der vielfältigen Anforderungen.



*Anna Koch & Karl Westhoff*

**Task-Analysis-Tools (TAToo)** – Schritt für Schritt Unterstützung zur erfolgreichen Anforderungsanalyse.

Papst Science Publishers, Lengerich 2012, 96 Seiten + CD, € 25,00, ISBN 978-3-89967-761-4

Die Autoren stellen auf wenigen Seiten präzise und anschaulich empirisch erfolgreich erprobte Instrumente und Vorgehensweisen zur Erstellung eines Anforderungsprofils zusammen. Schritt für Schritt führen sie den Leser durch die Stufen der Profilerstellung und die Standards für eine qualitativ abgesicherte Anforderungsdiagnostik. Sie beschreiben ausführlich den Nutzen einer fundierten Anforderungsanalyse und schaffen mit ihrem detailliert vorgestellten Instrumentarium auf drei Ebenen eine echte Umsetzungshilfe:

- Strukturierte Anleitungen zur Erfassung der Anforderungen über Interview, Workshop oder Fragebogen
- Gruppierung von ermittelten

- Anforderungen  
• Übersetzung der Anforderungen in verhaltensnahe Beschreibungen sowie deren Beurteilung.

Ein bislang einmaliges Instrumentarium, das insbesondere Praktiker ansprechen dürfte.



*Ulrike Pilz-Kusch*

**Burnout.** Frühsignale erkennen - Kraft gewinnen. Das Praxisübungsbuch für Trainer, Berater und Betroffene. 8 Focusing-Schlüssel, die wirklich helfen. Reihe: Weiterbildung und Training. Beltz Verlag, Weinheim 2012, 188 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-407-36510-1

Wie gefährlich andauerndes Umgetriebensein sein kann, hat die Autorin selbst erlebt, daraus ihre Konsequenzen gezogen und Methoden entwickelt, um aus dem Hamsterrad noch vor Eintreten eines Burnouts aussteigen zu können. Es sind keine psychotherapeutischen Interventionen, die nur von Fachleuten zu praktizieren sind, sondern kleine Techniken, die jeder verstehen und anwenden kann.

So macht sie im ersten Buchteil deutlich, an welchen Symptomen Burnout im Kontext der Arbeitsfähigkeit, der emotionalen/mental Stabilität, der körperlichen Funktionstüchtigkeit sowie der sozialen Leistungsfähigkeit zu erkennen ist.

Im zweiten Teil des Buches beschreibt sie ein Frühwarnsystem und 8 Focusing-Ansätze, mit denen der Leser etwa innehalten, sich selbst beobachten, sich Freiräume ermöglichen, das eigene Veränderungspotenzial erkennen und nutzen und innere Transparenz gewinnen kann. Zusammen mit dem Frühwarnsystem und einem „Notfallkofferchen“, das hilft, wenn es brennt, ist so ein Instru-

mentenkasten entstanden, der hilft, komplexen Anforderungssituationen mit eigenen Bordmitteln gerecht zu werden. Über 50 Übungen (auch als Downloads) machen fit für den Umgang mit belastenden Situationen. Sie können als Selbsthilfe oder auch in Seminaren und Trainings angewandt und vermittelt werden.



*Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin J. Eppler, Caspar Fröhlich (Hrsg.)*

**Werkzeuge des Wandels.** Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 304 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3124-8

Die wirtschaftlichen Transaktionsprozesse erfordern von handelnden Personen eine immer höhere Flexibilität und Reaktionsfähigkeit. Standardkonzepte versagen ihren Dienst, so dass für eine zukunftsfähige Gestaltung von Unternehmen neue und innovative Ansätze notwendig sind.

Renommierte Experten stellen 30 wichtigste Instrumente für die Gestaltung eines geplanten Wandels vor. Sie zeigen auf, wie man etwa mit Diskrepanzanalysen den Wandel vorbereitet, Problemkontexte mit Kraftfeldanalysen, Netzwerkanalysen und systemischen Interviewtechniken versteht, Zukunft mit Hilfe von Szenariotechniken und Democracy-Blockaden erlebbar macht, mit Benchmarking, Debriefing und Action Learning Lernprozesse gestaltet und mit Survey Feedback, Dynamic Facilitation etc. Organisationen bewegt und mit der Methode Film und Blogging den Wandel vermittelt und mit Balanced Scorecard, Wissensbilanz oder einer Outcome Mapping die Veränderungen bewertet.

Ein Werkzeugkoffer, der gespickt ist mit Firmenbeispielen, Instrumenten und Verfahrensweisen.

*Axel Rachow, Johannes Sauer (Hrsg.)*

**Spielbar Swiss Edition.** 49 Schweizer Trainer präsentieren 62 Topspiele aus ihrer Seminarpraxis. Edition Training aktuell. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2012, 240 Seiten, € 46,00, ISBN 978-3-941965-41-6

Die mittlerweile zum Klassiker gewordenen Spielesammlungen des Verlages werden hier um eine weitere Spielbar ergänzt. So kommen nicht nur wieder zahlreiche pfiffige Spielideen unter die Leser, sondern auch viele Fotos, Visualisierungen und Skizzen, die das intuitive Umsetzen der Übungen erleichtern. Alle Spiele sind bestens erprobt und in ihrer Zielsetzung und Durchführung inklusive Variationen und Kommentare von den Profis beschrieben.

Die 62 Topspiele lassen sich in die Kategorien Wahrnehmungsspiele, Mal-/Zeichenspiele, Interaktionsspiele, Ulk-/Theken-/Partyspiele, gruppenspielerische Spiele, darstellende Spiele, Diskussionsspiele, Outdoor-Übungen, Quiz, Spiele zur Wissensvermittlung, Bewegungsspiele sowie Rollen- und Entscheidungsspiele einordnen. Alle Spielideen sind auf wenigen Seiten anschaulich beschrieben und können als Karteikarten eingesetzt werden.



*Peter Knapp (Hrsg.)*

**Konfliktlösungs-Tools.** Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. Edition Training aktuell.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2012, 350 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-42-3

Konflikte werden mit Zunahme komplexer Lebens- und Arbeitswelten immer häufiger zum selbstverständlichen Merkmal der Lebensrealität. Entscheidend sind der konstruktive Umgang mit

ihnen und tragfähige Lösungen.

Sowohl für Konfliktlotsen als auch die von Konflikten betroffenen Menschen bietet das Praxishandbuch eine Fülle von Methoden und Vorgehensweisen für das Erarbeiten einer tragfähigen Konfliktlösung. Die Methoden orientieren sich an den Phasen der Konfliktmediation: Kontakt und Auftragsklärung, Herausarbeiten der Konfliktpositionen, Herausarbeiten der Interessen und Bedürfnisse, Entwickeln von Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten, Vereinbarungen und Überprüfungsansätze. So kommen rund 50 Methoden zusammen, von denen der Hauptteil (23) der Phase der Interessen und Bedürfnisse gewidmet ist. Jede Methode ist von einem ausgewiesenen Praktiker beschrieben und folgt einer klaren Struktur bezüglich kontextueller Kurzbeschreibung, zeitlichem Rahmen, Anlässe/Zielsetzung und Durchführungsbeschreibung.

Gespickt mit den persönlichen Erfahrungen der Autoren und anschaulichen Fallbeispielen wird das Handbuch zu einem bislang einzigartigen und umfassenden Methodenbuch für alle Menschen, die mit Konflikten zu tun haben.



*Gunnar C. Kunz*

**Neu in der Führungsrolle.** So behaupten Sie sich und setzen Akzente.

Verlag C.H. Beck oHG, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, München 2012, 165 Seiten, € 12,90, ISBN 978-3-406-63292-1

Der Autor spricht mit diesem Werk Führungskräfte an, die erstmals Personalverantwortung tragen. Seine Ausführungen sind geprägt von dem Grundmodell einer partnerschaftlichen, fairen und vertrauengebenden Führung. Auf diesem Hintergrund zeigt er,

auf was Führungskräfte achten sollten, wenn sie ihre Aufgaben souverän meistern möchten. Dabei wirkt er auf keiner Seite belehrend oder dogmatisch. Er lässt vielmehr an seiner eigenen Führungs- und Beratungserfahrung teilhaben, bietet Optionen für Führungsweisen und weist auf gefährliche Klippen in und bei der Führung hin. So hilft er, das eigene Führungsverständnis zu definieren, um Teams entwickeln, Vertrauen und Respekt ermöglichen, Konflikte entschärfen, die Funktion von Zielen und Kommunikation verstehen zu können.



*Ronald May*

**Generation Multimedia.** Worauf sich Unternehmen vorbereiten sollten.

Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2012, 311 Seiten, € 37,50, ISBN 978-3-931085-83-4

Der Autor beschäftigt sich mit dem rasanten Wandel der Wirtschaft hin zu immer komplexeren und digitalisierteren Unternehmensprozessen und bringt diese in einen inhaltlich-ursächlichen Zusammenhang mit der neuen heranwachsenden Generation Multimedia.

Gekonnt verbindet er die Prinzipien von Hochrisikoorganisationen mit den multimedialen Welten der jungen Generation zu einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung. Nicht nur, dass er dabei die Prinzipien von Hochrisikoorganisationen und die Lebens- und Einstellungswelten der Multimedialer präzise veranschaulicht und plausibel beschreibt, er deckt auch Mythen, Legenden und Paradoxien der Multimedialität auf und verortet diese auf einer betrieblichen Konsequenzebene.

Er entwirft ein Organisationsmodell, das aufzeigt, wie sich der multimediale Fortschritt auf der

technischen und strukturellen Seite des Unternehmens mit neuen und ausgesprochen volatilen Denk- und Handlungsstilen der Generation Multimedia arrangieren bzw. verbinden lässt. Schritt für Schritt zeigt er hier an Praxisbeispielen, Untersuchungen und Schlussfolgerungen, was Unternehmen tun müssen, um den komplexen Anforderungen gerecht werden zu können. 311 Seiten Inspiration und praktische Hilfe für die Umsetzung!



*Gastherausgeber: Patrick Jiranek, Max Neufeind, Theo Wehner*

### **Wirtschaftspsychologie.**

Themenschwerpunkt: Freiwilliges Arbeitsengagement in Organisation und Gesellschaft. I/2012 – 14. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2012, 112 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abopreis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Das vorliegende Themenheft befasst sich mit dem Phänomen der zunehmenden freiwilligen Aktivitäten und Engagements der Menschen in Beruf und Gesellschaft. Aus interdisziplinärer Sicht erläutern die Autoren die sozialpsychologischen und arbeits- bzw. organisationspsychologischen Erklärungsansätze für die Übernahme gemeinnütziger Arbeit und das freiwillige Engagement im Unternehmenskontext.

#### **Inhalt:**

- *Jiranek, P. et al.:* Editorial
- *Neufeind, M. et al.:* Freiwilliges Arbeitsengagement in Organisation und Gesellschaft: Für eine psychologische Differenzierung freiwilligen Tätigseins.
- *Kurth, S., Otto, K.:* Zufriedenheit mit der Aufrechterhaltung von freiwilligem Engagement: Organisationale Gerechtigkeit als Ressource in Abhängigkeit der Motivlage.
- *Scheel, T., Otto, K.:* Freiwillig arbeiten! Freiwillig aufhören?

Ehrenamt, Gerechtigkeit und Psychologische Verträge.

- *Güntert, S. T., Wehner, T.:* Facetten des Involvements und organisationalen Commitments: Freiwilligenarbeit und Erwerbsarbeit im Vergleich.
- *Mühlpfordt, S. et al.:* Freiwilligkeit in öffentlich geförderten Tätigkeiten für Erwerbslose – Zusammenhänge zu Aufgabengestaltung und Gesundheit.
- *Blohm, G. et al.:* Ein psychologisches Rahmenmodell zur Beschreibung von Wirkprozessen der organisierten Freiwilligentätigkeit in Betrieben (Corporate Volunteering).
- *Wesche, J. S. et al.:* Was Praktikanten leisten können und wollen: Freiwilliges Arbeitsengagement im Praktikum.
- *Bierhoff, H.-W. et al.:* Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeit und Freiwilliges Arbeitsengagement.
- *Höge, T., Schnell, T.:* Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen.
- *Weber, W. G., Moldaschl, M. F.:* Beyond the selfishness paradigm and „organizational citizenship“: Work-related prosocial orientation and organizational democracy.



### Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Coaching in Hochschule und Wissenschaft, Heft 1/12, 19. Jahrgang, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2012, Jahresabo (4 Hefte) online € 78,00, print und online € 104,00, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Hochschulen gelten als Olymp der Bildung und dienen der Qualifizierung zu akademischen Berufen. Die dort Beschäftigten sind jedoch auf Lehre, Konfliktlösung, Verwaltung und Management in den sel-

tensten Fällen vorbereitet und bleiben weitestgehend bei diesem Anforderungsprozess ohne Unterstützung. Coaching als Methode kommt hier als Professionalisierungsinstrument zum Einsatz.

#### Inhalt:

- *Buer, F.;* Editorial: Coaching in Hochschule und Wissenschaft.

#### Hauptbeiträge:

- *Schumacher, E.-V.:* Coaching- und Beratungsanliegen von Hochschullehrenden.
- *Linde, F., Szczyrba, B.:* Lehrexzellenz – Lehrkompetenz: Herausforderungen für Neuberufene mit Coaching begegnen.
- *Wildt, B. et al.:* Gruppen leiten und beraten – Ein Programm zur hochschuldidaktischen Kompetenzentwicklung für „New Professionals“ in Hochschulen.
- *Wiemer, M.:* Begleitung anspruchsvoller Bildungswege: Coaching für Studierende.
- *Gotzen, S., Wergen, J.:* Qualitätsaspekte im Wissenschaftscoaching aus Sicht der Akteure.

#### Praxisberichte:

- *Schreyögg, B., Nazlic, T.:* Kommunikationsthemen im Coaching. Erkenntnisse aus der Beratungspraxis an Hochschulen.
- *Gimpel, K., Recktenwald, S.:* Your Innovation – eine praxisnahe Promotionsbegleitung bei ThyssenKrupp.
- *Vespermann, S., Weber, R.:* Begabung oder harte Arbeit? Studienerfolg durch Kollegiales Coaching.

#### Diskurs:

- *Hebecker, E.:* Was heißt und zu welchem Ende führt Coaching an der Hochschule?



## Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

*Sabine Heß*

**Die Gruppenbändiger.** Wie Sie Herausforderungen in Gruppen souverän meistern!

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2012, DVD, 26 Minuten Laufzeit, € 98,90, ISBN 978-3-941965-39-3

Jeder, der Gruppen leitet, Seminare abhält oder als Lehrkraft arbeitet, ist gruppendynamischen Anforderungen ausgesetzt. Der Film zeigt, wie eine Führungskraft einen verbalen Angriff erlebt und welche Verhaltensoptionen als angemessene Reaktionen denkbar sind. So geben jeweils ein Fachtrainer, Verhaltenstrainer und eine Lehrerin Empfehlungen, diskutieren diese bezogen auf das Problem und reflektieren die dazu erforderlichen inneren Einstellungen und Haltungen der Führungskraft.

Käufer des Films haben Downloadzugriff auf 20 Merkkarten zur Vertiefung der Lerninhalte. Der Film behandelt die Kapitel „Störungen reduzieren“, „Verträge mit Gruppen schließen“, „Vielredner einfangen“, „Hierarchie und Entscheidungswege klären“, „Aggressionen schlichten“, „unfreiwillig Anwesenden begegnen“, „Blitzlicht zur Klärung“, „verbale Attacken gegen die Gruppenleitung“, „Stimmungsmacher im Zaum halten“, „Zweifeln zielführend begegnen“.

Die Kapitel sind als Clip einzeln abspielbar und so jederzeit auch als Didaktikelement in ein bestehendes Seminarkonzept integrierbar.

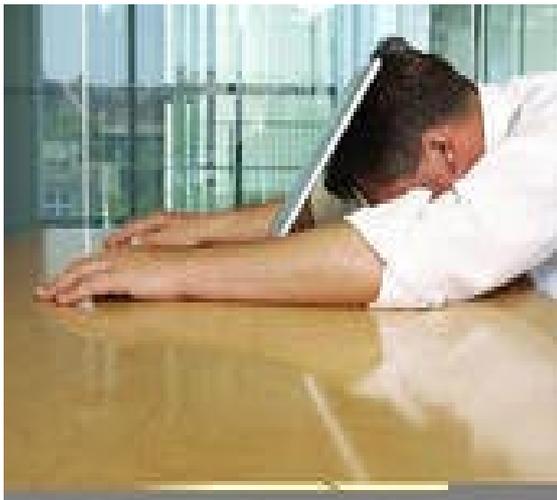
Zu beziehen bei:  
managerSeminare Verlags GmbH  
Endenicher Straße 41  
53115 Bonn  
Tel.: 0228/977910  
Fax: 0228/9779199

E-Mail: [shop@managerseminare.de](mailto:shop@managerseminare.de)  
[www.managerseminare.de/shop](http://www.managerseminare.de/shop)

## Im Club der digital Getriebenen

Small Talks auf Messen und Tagungen greisen oft um die Monsterwelle E-Mail. In bedeutungsschwangerer Verkürzung ist dabei zu hören, dass man sich den ganzen Tag mit der Beantwortung von E-Mails beschäftigen könnte.

Auf Nachfragen stellt sich dann heraus, dass man bis zu 80 % der Zeit damit verbringt, E-Mails zu lesen, zu beantworten, zu archivieren oder zu löschen. Magere 20 % verbleiben, um sich den eigentlichen Kernaufgaben zu widmen. Und selbst diese sind be-



droht von zeitfressenden Rüstarbeiten wie etwa dem händischen Einpflegen von Daten in immer wieder neue EDV-Systeme zur Aktualisierung von Vorstandsreports wie ein anderer Manager von umstehenden Kollegen unterstützt in den Small Talk einwarf.

Beide Beispiele sind gut geeignet, aufzuzeigen, wie das eigentlich sinnvolle Instrument der elektronischen Datenverarbeitung am Ende aber die Produktivität am Arbeitsplatz nachhaltig stark beeinträchtigt.

Natürlich sind E-Mails ein nicht mehr wegzudenkendes Kommunikationsmittel. Ihr Einsatz sollte sich aber effizienzsteigernd auswirken und nicht dazu führen, dass für das Wesentliche immer weniger Zeit zur Verfügung steht. Verbesserung fängt damit an, dass man nicht inflationär seine personalisierte E-Mail-Adresse verteilt, geht über ein konsequentes Ignorieren unbekannter E-Mails weiter bis hin zu einem fixierten Zeitfenster, in dem ausschließlich und nur dann E-Mails abgerufen und bearbeitet werden.

Effizienzkriterien gelten auch für die Dateneingabe. In den meisten Fällen sind die notwendigen Informationen schon digital in irgendwelcher Datei abgelegt und müssten mit wenig Aufwand elektronisch zusammengeführt werden können. Wenn das nicht der Fall ist, sollte man über eine Data Warehouse Lösung, also eine zentrale Datenverwaltung, nachdenken und keinesfalls teuer bezahlte Manager Daten manuell eingeben lassen.

Die beiden Beispiele zeigen deutlich, wie wichtig es ist, konsequent zu überprüfen, ob neue Tools oder Systeme auch wirklich so eingesetzt werden, dass sie einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen stiften. Keinesfalls darf es dazu kommen, dass sich Prozesse oder Arbeitsabläufe einschleichen, die genau das Gegenteil bewirken.

Interesse an einer Systeminventur? **Kennziffer: 12206**

## Potenziale wecken

Aus vielen Untersuchungen weiß man, dass neben einem wertschätzenden Verhalten auch ein forderndes, bisweilen an die Grenzen des Möglichen gehendes Verhalten erst tatsächlich zu Leistungsexplosionen führt. So hat der Inhaber eines kleinen holzverarbeitenden und holzhandelntreibenden Betriebes in Analogie zu seinen früheren Trainings- und Motivationsplänen als Leistungssportler mit seiner Führungstruppe

- erarbeitet, was gut läuft und welche Potenziale noch brach liegen sind
- zum Teil auch kontrovers darüber diskutiert, was aufgrund dieses Potenzials sein könnte und mit welchen Visionen und Leistungsstandards der Betrieb noch besser werden könnte
- vereinbart, was, warum und in welchem Zeitfenster mit welchen Maßnahmen zu geschehen hat und schließlich
- wie die Umsetzung aussehen und an welchen Parametern zukünftig das Unternehmen sich messen lassen soll.

Anhand solcher Leitplanken setzen sich die Leistungsträger einmal jährlich zusammen, überprüfen die Realisierung ihrer Ziele, schreiben diese fort, verändern sie oder definieren neue und lassen sich an ihren persönlichen Arbeitszielen messen. So wurde z. B. in einem aktuellen Projekt die Flexibilität der Auftragsbearbeitung bei Ad hoc-Wünschen des Kunden und die Flexibilität bei der Bereitstellung von kleinen Losgrößen deutlich verbessert. Nach Aussagen des Inhabers kommt es vor allem bei einem solchen Ansatz darauf an, dass man es ehrlich meint, eine klare Vorstellung hat von dem, was man will und sich auch nicht von der Zeit treiben lässt, sondern akzeptiert, dass manche Verhaltensänderungen ihre Zeit brauchen.

**Kennziffer: 12207**