

Irrglaube „Gute Führung“

Es ist müßig, über „gute Führung“ nachzudenken, denn es gibt keine allgemein „gute Führung“, da jede Situation konkret anders aussieht. Trotz vieler gut gemeinter Bücher, besuchter Seminare oder Kongresse, jeder Vorgesetzte handelt nach seinem eigenen Regiebuch der Führung und folgt in seinem Verhalten seinen unbewussten, erfahrungsgeleiteten und impliziten, inneren Prozessen. Entsprechend selten gehen daher auch allgemeine Führungsleitlinien in das je konkrete Verhalten von Vorgesetzten direkt ein. Und wohl noch Verhaltenstrainings



tatsächliche praktizierten Führung. Interessant für ein wirkungsbezogenes daher nicht Standard- und Modelle der Leitern, sondern der individuellen unter denen Ent-Arbeitsgestaltung, spräche, Konfliktbehandlung etc. getroffen werden. Also, gewissermaßen das implizite Bild über „richtiges“ Führungsverhalten, das meist aus eigenen Erkenntnissen und idealisierten Überzeugungen gespeist ist.

seltener zeigen Wirkung bzw. eine Veränderung des Führungsstils.

authentisches und nes Führen sind dards, Theorien Führung von Mitar-das Herausarbeiten Bedingungen, scheidungen über Mitarbeitergespräche

Wer die komplexen Zusammenhänge zwischen Führung, Mitarbeiter und Situation am Arbeitsplatz verstehen will und zur Grundlage des Führungsverhaltens machen möchte, sollte herausfinden,

- wo Spannungen und Konflikte bei Führungsentscheidungen entstehen,
- welche Anteile die jeweiligen Überzeugungen, Meinungen und Werte der Betroffenen haben,
- welches Selbstkonzept ihn wie prägt,
- wie die Kulturbedingungen des Unternehmens die impliziten Vorstellungen über eine „gute“ Führung beeinflussen.

Ein moderierter Workshop mit Führungskräften klärt die individuellen Potenzialfelder. Auf der Basis dieser Erkenntnisse findet eine Führungskraft das dann für sie jeweils passende Verhalten ohne abstrakten Führungsempfehlungen oder theoriegeprägten Trainings folgen zu müssen.

Kennziffer: 12301

Produktivität jenseits des Tellerrandes

Umsatzgetriebene Unternehmen verfahren oft nach dem Muster: „Wichtig ist, was übrig bleibt!“ Natürlich sind Aufwand-Nutzenkategorien finanziell interessant. Sie alleine sind allerdings zu stark auf das operative Geschäft ausgelegt und beinhalten keineswegs die prozessbezogenen und strategischen Kosten. Wie kann aber wirtschaftlich und profitabel gehandelt werden, wenn keine Aussagen über den Kundenwert etwa getroffen werden? Erst wenn Aussagen dazu möglich sind, was etwa ein Kundenbesuch wert ist, inwieweit sich eine Produktveredelung rechnet oder gar das Innovieren von Serviceleistungen mittel- und langfristig zu Buche schlägt, kann eine vorausschauende Unternehmensführung stattfinden.

Gerade der Mittelstand vernachlässigt nahezu sträflich die strategische Komponente in der Unternehmensführung. Hilfestellungen dazu bieten Instrumente wie

- Prozesskostenanalyse
- Kundenwertermittlung
- Mitarbeiterproduktivitätsanalyse
- Frühsignalmonitoring.

Frühindikatoren zur Abbildung langfristiger Entwicklungen sollten jedoch nicht alleine nur aus finanzbezogenen Kennzahlen, sondern auch Indikatoren aus den Bereichen des organisationalen Handelns, der Mitarbeiterqualifikation, Leistungserstellung und des Marketings gewonnen werden.

Interessiert an einer Indikatorenübersicht? **Kennziffer: 12302**

Ich bin der Meinung, dass

den „Mechanikern“ die Werkzeuge ausgehen. Noch viel zu oft werden Erfolgsmethoden modernen Managements proklamiert. Dieses Denken resultiert aus der Frühzeit der Ökonomisierung der Wirtschaft und fußt auf der irrigen Annahme, ein Unternehmen ist wie ein System mit In- und Output Variablen, die sich in ihren Abhängigkeiten eindeutig erkennen und beeinflussen lassen. Die Ökonomie verfährt seit



Walter Braun

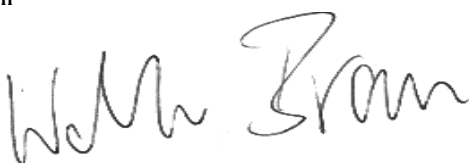
Adam Smith bis heute, indem sie mechanistisch mathematische Beziehungen zwischen etwa Angebot und Nachfrage, Innovation und Umsatz, Aufwand und Nutzen etc. berechnet und ihre Entscheidung darauf aufbaut. Ein fataler und grundlegender Irrtum!

Dass Unternehmen und die Welt um uns herum jedoch keine mechanistisch funktionierende Maschine sind, sondern ein komplexes, dynamisches und zum Teil chaotisches System, wird nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Staaten-, Finanz- und Unternehmenskrisen mehr als deutlich.

Daher ist es eine Illusion zu glauben, deterministische Methoden reichten aus, um das komplexe wirtschaftliche Geschehen zwischen den immer volatiler werdenden Abhängigkeiten eines Unternehmens zu steuern. Eine Balanced Scorecard, eine SWOT-Analyse, eine Nutzwertberechnung, Shareholder Value Indizes, Benchmark-Modelle etc. gehen alle von berechenbaren Größen aus. Die Realität wird durch Unbestimmtheit, überraschende Neben- und Fernwirkungen und insbesondere durch das Mängelwesen Mensch bestimmt. Eine Gurukultur verbalstarker Technokraten und Mechaniker kommt dabei schnell an ihre Grenzen, weil deren Werkzeuge der Komplexität nicht gerecht werden.

Anpassung und Veränderung werden ermöglicht von kleinen, eigenständig handelnden Abteilungen, die keiner Benchmarkdogmatik unterliegen, von Führungskräften, die kreativ die Muster der Tradition aufbrechen, und schließlich von Positionen, die weniger mit Technokraten und Mechanikern besetzt sind, sondern mit Modernisierern, die ein gelenktes Versuch-Irrtum-Verhalten ermöglichen und so Innovationen anstoßen.

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Sicherheitsrisiken werden häufig unterschätzt

EDV soll helfen, die Prozesse zu optimieren und möglichst auch gleichzeitig Kosten zu sparen. In dem Zusammenhang bieten sich immer mehr sogenannte "Cloud Dienste" an. Durch die Zunahme der Anbieter wird das Angebot immer unüberschaubarer. Aber nicht nur die Vielzahl der Anbieter, sondern noch wesentlicher das Bedenken der Sicherheitsrisiken sollten Argumente dafür sein, dass man sich bei der Auswahl durch einen Fachmann unterstützen lässt.

Das Thema Sicherheit wird in vielen Fällen deutlich unterschätzt. Tatsächlich ist es so, dass sich Hacker und Sicherheitsexperten ein tägliches Wettrennen liefern. 2011 zielten pro Tag 14 Angriffe auf kleine und mittlere Betriebe. Da gerade KMU weniger Schutzmaßnahmen implementieren als große Betriebe und erfolgreiche Angriffe mangels Datensicherungen verheerende Auswirkungen haben, kann das schnell zum Ruin führen.

Die Sicherheitsüberlegungen können technischer, inhaltlicher und organisatorischer Natur sein. Etwa:

- Aufbau einer VMware-Infrastruktur inklusive Kennwortrichtlinien,
- verteilte Zugriffrechte für verteilte Inhalte,
- Integritätsschutz durch spezielle Software,
- Sicherheitssysteme für „ruhende“ und „bewegte“ Daten,
- Rechteverwaltung für besonders sensible Daten.

Interessiert an sicherer Cloudnutzung? **Kennziffer: 12303**

Neue Aufträge auf kurzem Dienstweg

Jenseits der bekannten Trampelpfade gibt es ungewöhnliche Wege, wirkungsvoll neue Aufträge zu gewinnen. Nach dem Prinzip „kleiner Hebel, große Wirkung“, das aus dem Guerilla-Marketing stammt, werden sie als Guerilla Wachstumswege bezeichnet. Sie liefern Ansätze, um mit dem Kunden neu ins Gespräch zu kommen, stellen generell aber einen Eingriff in die Organisation des Kunden dar und müssen daher auf der Geschäftsleitungsebene verhandelt werden. Grundsätzlich setzen sie an bestehenden Kunden an, weil Vertrautheit herrscht und die Prozesse der Geschäftsabwicklung bekannt sind. Vier Wege sind zur Gewinnung von neuen Aufträgen geeignet:



1. Gezielte Änderungen herbeiführen: Z. B. in der Bevorratung, in der Übernahme neuer Aufgabenstellungen, veränderten Zahlungskonditionen etc. Das Ergebnis der Veränderung muss jeweils für beide Seiten attraktiv sein. So hat beispielsweise ein Bauteilehersteller, der selbst international einkauft, seinen Stammkunden sein allgemeines Beschaffungs-Know-how angeboten.
2. Problemschuhe des Kunden anziehen: Das größte aktuelle Problem eines Kunden aktiv lösen - von der Übernahme mehrere Arbeitsverhältnisse bis hin zu Beteiligungen etc. So hat der Beschaffer eines großen Autobauers inhaltlich und finanziell einen Teilleieferanten aus unserer Region unterstützt und ihn vor der Insolvenz gerettet.
3. Effizienz steigern: Gemeinsam mit dem Kunden über Verbesserungspotenzial reflektieren und konkrete Lösungen (Prozesse, Sortimentspolitik etc.) erarbeiten. Diesbezüglich führt z. B. ein großer Reinigungsgerätehersteller mit seinen drei wichtigsten Einzelhandelskunden aktive Jahresgespräche, in denen sie die Potentiale für eine stärkere Absatzleistung besprechen. Ein kleiner Holzbearbeiter arbeitet mit seinen wichtigsten Händlerkunden seit Jahren schon ein Mehrwertprogramm ab, mit dem definierte Umsatzziele erreicht werden.
4. Mehr vom Ganzen: Hier werden auf der Grundlage des nicht genutzten Potenzials beim Kunden gezielte Akquisitionsstrategien praktiziert. So hatte beispielsweise ein Verpackungshersteller beim Kunden eine Produktionsecke installiert und konnte so durch die logistische 1:1-Verzahnung Just in Time produzieren und dem Kunden auch in der Preisgestaltung deutlich Nutzen bieten.

Der Charme der Guerilla Wachstumswege liegt darin, dass sie keine strategischen Konzepte erfordern und daher schnell umsetzbar sind. Ein sondierendes Kundengespräch genügt in der Regel, um die Projekte auf den Weg zu bringen.

Kennziffer: 12304

Stellenanzeige online

Nicht nur aus Kostengründen, sondern auch aus Zielgruppenüberlegungen sind Stellenanzeigen in Internetportalen eine interessante Alternative zu Printausgaben. Für beide gilt, dass sie auch gleichzeitig eine Imageanzeige sind und dementsprechend gestaltet sein müssen. Für die Onlinevariante gelten allerdings Optimierungskriterien, die über den Bewerber hinaus gehen und insbesondere die Suchmaschinenausrichtung und die Textgestaltung betreffen. Und hier bietet die in html-gestaltete Anzeige einige Möglichkeiten:

- Verwenden häufig gebrauchter Suchbegriffe inklusive hinterlegter Suchworte
- Erstellen von Suchclustern bzw. Schlagwortlisten aus verwandten Begriffen
- Aufnehmen einschlägiger Suchbegriffe in den Anzeigentext
- Bildelemente zur Auflockerung der Anzeige und zur Steuerung des Wahrnehmungsprozesses
- Verwenden weit verbreiteter Schriftarten wie etwa Arial, Verdana, Courier New
- Pixelgenaue Ausrichtung von Schrift und Bild entsprechend der gängigsten Browser Firefox, Internet Explorer unter Verzicht auf mehrspaltige Texte und Blocksatz.

Wie bei Printanzeigen auch, sollten Hinweise zum Bewerbungsprocedere, Kontaktpersonen etc. präzise genannt werden.

Kennziffer: 12305



Schmunzelecke*



„Mein Motorrad sowie ich selbst mussten wegen starker Beschädigung abgeschleppt werden.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2012

*Matthias zur Bonsen, Carole Ma-
leh*

Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen. Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater. 2. Auflage Beltz Verlag, Weiterbildung·Training, Weinheim 2012, 119 Seiten, € 32,95, ISBN 978-3-407-36512-5.

Die 2. Auflage nach Erscheinen des Buches in 2011 beweist, dass die Methode des wertschätzenden Umgangs miteinander eine starke Nachfrage und Relevanz hat.

Die Autoren legen in dieser 2. Auflage wichtige Prinzipien, Vorgehensweisen und Methoden des Appreciative Inquiry – wörtliche Übersetzung: wertschätzende Erkundung – vor. Sie zeigen wie Vitalität, Kraft und Stärke einer Organisation zu identifizieren sind, beschreiben den dazu notwendigen Prozess und wie Appreciative Inquiry konkret in Situationen angewandt wird. Sie thematisieren aber nicht nur die Methodenseite des Ansatzes, sondern auch seine kulturprägende Funktion und ergebnissteigernde Wirkung. Dabei halten sie sich nicht mit langen Erläuterungen auf, sondern veranschaulichen die Managementphilosophie und –methode kurzgefasst, prägnant und anschaulich und jederzeit so, dass das Buch eine Grundlage für die praktische Umsetzung der Methode sein kann.



Reiner Bröckermann

Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 6., überarbeitete Auflage.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 456 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-7910-3201-6

Der Klassiker in der Personalwirtschaft wurde grundlegend überarbeitet und in den Kontext einer digital geprägten Unternehmenswelt gesetzt.

Zu den klassischen Instrumenten wie Personalbeschaffung, Beurteilung, Entgelt, Personalführung, Personal- und Organisationsentwicklung, Personalfreisetzung und Personalcontrolling kommen Instrumente wie Social- und Businessnetworks, Mobile-Tags, Corporateblogs etc. Den Hightechbedingten Entwicklungen in der Personalwirtschaft stellt der Autor zudem moderne Entwicklungen in der Personaldiagnostik, im Stressmanagement und in der Lern- und Entgeltwelt beiseite.

Aufgaben und Musterlösungen sichern ein vertieftes Verständnis für die komplexe Materie der Personalwirtschaft und deren praktische Anwendung.

So wird das Buch ein Nachschlagewerk auch für den Praktiker in Personalverantwortung. Dozenten finden ppt-Folien und pdf-Dateien zum Lehrbuch auf einer speziellen Website des Verlags.



Falko E. P. Wilms (Hrsg.)

Wirkungsgefüge. Einsatzmöglichkeiten und Grenzen in der Unternehmensführung.

Haupt Verlag, Bern 2012, 219 Seiten, € 28,90, ISBN 978-3-258-07755-0.

Komplexität und wenig durchschaubare Situationen gehören mittlerweile zu wichtigen Konstanten im Management. Die traditionellen Planungsinstrumente greifen dabei zur Analyse, Prognose und Unternehmenssteuerung zu kurz. Um ein besseres Verständnis für dynamische und sich stark verändernde Situationen erhalten zu können, sind Wirkungsgefüge oder Wirkungsnetze hilfreiche Instrumente. Sie helfen, Neben- und

Fernwirkungen des Handelns zu identifizieren, die Dynamik der Situation zu erfassen und Szenarien zu simulieren.

Die Autoren dieses Werkbuches berichten aus ihrer Praxis- und Forschungsarbeit sehr anschaulich, wie Wirkungsgefüge sinnvoll konstruiert werden, welche Stärken und Schwächen sie haben, wie sie ausgewertet werden können und welche unterschiedlichen Verfahrensweisen zur Konstruktion der Wirkungsgefüge benutzt werden können. So kommen elf Beiträge zusammen, die die praktische Arbeit mit Wirkungsnetzen aus qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten heraus beleuchten und verschiedene Methoden ausführlich an Praxisfällen beschreiben.

Ein mehr als nur gelungenes Buch, das den Umgang mit Komplexität methodisch unterfüttert und das notwendige Handlungswissen erzeugt.



Michaela Meier, Frank M. Schneider, Andrea Retzbach (Hrsg.)

Psychologie der internen Organisationskommunikation.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2012, 257 Seite, € 39,95, ISBN 978-3-8017-2359-0.

Die Realität von Unternehmen wird hauptsächlich durch die Kommunikation seiner Akteure geprägt. Ob es um Planung, Zusammenarbeit, Führung, Krisenbewältigung oder Gesundheitsfragen geht, ohne formale und informale Kommunikationsansätze sind betriebliche Situationen nicht ausreichend gut zu bewältigen.

Mit dem vorliegenden Fachbuch bündeln die Herausgeber erstmals die verschiedenen Aspekte der internen Organisationskommunikation auf den Grundlagen der Persönlichkeits-, Allgemeinen,

Pädagogischen, Sozial- und Organisationspsychologie sowie Kommunikations- und Medienpsychologie. Aufgeteilt in 5 Buchteile und 15 Einzelkapitel beschreiben die Autoren praxisbezogen die grundlegenden Ansätze der Organisationskommunikation, die verschiedenen psychologischen Perspektiven, den Bezug zu betriebswirtschaftlichen, kommunikationstheoretischen, soziologischen und rechtswissenschaftlichen Aspekten sowie den Sachstand des Forschungs- und Anwendungsfeldes.

Eines von wenigen Büchern, das die psychologischen Grundlagen auch für Praktiker äußerst nachvollziehbar und handlungsrelevant werden lässt.



Joachim Weimann, Andreas Knaube, Ronnie Schöb

Geld macht doch glücklich. Wo die ökonomische Glücksforschung irrt.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 214 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-7910-3194-1

Die Autoren widmen sich einem mythengeprägten Thema auf unterhaltsame und spannende Weise. Ausgehend von einer eigenen Studie zur Lebenszufriedenheit von Arbeitslosen und Beschäftigten kritisieren sie die Ergebnisse der ökonomischen Glücksforschung, wonach Geld nicht glücklich macht. Insbesondere zeigen sie, dass Wohlbefinden auf komplexen Ursachen beruht, viele Gesichter hat und Geld einen maßgeblich funktionalen Beitrag dazu liefert. Kritisch beschäftigen sie sich dabei mit dem Dogma, dass steigende Lebensstandards nicht zu einem gleichzeitigen Ansteigen der Lebenszufriedenheit führen. Überzeugend widerlegen sie dieses Dogma, indem sie auf die vielfältigen Messprobleme der ökologischen Glücksforschung hinweisen und den psychologischen Bewertungsdimensionen

von Glück mehr Beachtung schenken.

Elegant und anschaulich verbinden die Autoren psychologische und wirtschaftswissenschaftliche Modelle zu einer gelungenen Kritik an der ökonomischen Glücksforschung und rücken den funktionalen Wert von Geld in ein neues Licht.



Adrian Teetz

Krisenmanagement. Rational entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 215 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3147-7

Krisen, Notfälle, Skandale etc. gibt es schon immer. Sie erhalten aber in der heutigen mediengeprägten Zeit eine öffentliche Bedeutung, die sie vorher nie hatten. Wenn Manager sich bestechen lassen, illegal Abwässer abgeleitet werden, reihenweise sich Mitarbeiter umbringen oder Vertriebsmitarbeiter anrühige Incentives genießen dürfen o. ä., müssen Unternehmen darauf angemessen reagieren, um das Dilemma nicht noch größer werden zu lassen. Genau an dieser Stelle setzt der Autor an.

Mit vielen Beispielen, theoretischen Fundierungen und insbesondere psychologischem und praktischem Know-how eines praxiserfahrenen Krisenmanagers vermittelt der Autor Orientierungspunkte und Handlungsanleitungen für die komplexe Thematik der Krisenkommunikation.

So zeigt er an vielen Beispielen auf, wann, warum und wie die Krisenkommunikation gestaltet werden und man Gesellschaft, Medien oder Netzgemeinde begegnen sollte. Ein Buch, das Theoriebücher zur Krisenkommunikation in den Schatten stellt.



Martin J. Eppler, Roland Pfister
Sketching at work. 35 starke Visualisierungs-Tools für Manager, Berater, Verkäufer, Trainer und Moderatoren.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2012, 147 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-7910-3212-2

Getreu dem aristotelischen Lehrsatz „Die Seele denkt nie ohne Bild“ zeigen die Autoren anschaulich und kurzweilig auf, wann, warum und wie handschriftliches Skizzieren als Arbeits- und Kommunikationswerkzeug seinen Charme entfaltet.

Nach einem kurzen Abriss der theoretischen Grundlage beschreiben sie die Skizzentekniken für die Analyse, Kommunikation Sitzungsarbeit und für den Verkauf. So kommt ein Werkzeugkasten nützlicher Tools wie etwa Fischgrätegrafik, Netzwerktechnik, Traktandenuhr, Szenariogramm, Entscheidungsbaum etc. zusammen. Alle Techniken werden in ihrem Anwendungskontext kurz und prägnant und vor allem visualisiert vorgestellt. Fallbeispiele und Übungen unterstützen die Anwendung der Techniken für individuelle Fragestellungen.

Inhalt und Layout machen das Buch zu einem einzigartigen Werkzeugkasten, der jedem hilft, der Projekte zu koordinieren, Produkte zu verkaufen oder Sitzungen zu moderieren hat.



Herausgeber: Lorenz Fischer, Theo Wehner, Michael Dick

Wirtschaftspsychologie.

II/2012 – 14. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2012, 87 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Heft 2 stellt abwechslungsreich Kernthemen der wirtschaftspsychologischen Anwendung zu

zusammen. Führung, Kooperation, Gesundheitsförderung, Risikomanagement und Entgeltmodelle sind die themenleitenden Sachgebiete.

Inhalt:

- *Dick, M. et al.:* Editorial
- *Clases, C., Frei, F.:* Führung in Balance-kritischer Entwicklung.
- *Kramer, M., Turmes, L.:* Führungskräftequalifizierung im Gesundheitswesen – Ergebnisse einer umfassenden Führungskräftequalifizierung im deutschen Gesundheitswesen.
- *Wolff, M. et al.:* Das Kurz-Check-Verfahren zur Ermittlung der psychischen Belastungen bei Lehrkräften an Schulen: Eine Prozessevaluati-on zur Implementierung in Nordrhein-Westfalen (NRW).
- *Vollmer, A.:* Konfliktbearbeitung als expansive Kooperation: theoretische Fundierung und Umsetzungserfahrungen.
- *Fechtenhauer, D. et al.:* Trying to connect or trying to conquer? Gender differences in cooperation.
- *Ulbrich, S.:* Keine Frage der Disziplin – Soziale Selektion in interdisziplinären Kommunikations- und Kooperationsnetzwerken.
- *Vieten, M., Kanning, U. P.:* Attraktivität in der Personalauswahl – Müssen Interviewer schön sein?
- *Lotz, S., Fechtenhauer, D.:* Lifting the veil of ignorance in distributive justice – Evidence from a welfare state game.
- *Briner, M.:* Organisationspsychologische Befunde zum klinischen Risikomanagement: Einführung und Überblick aus mehrjähriger Forschung.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Morenos Erbe im Coaching, Heft 2/12, 19. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH,

Wiesbaden 2012, Jahresabo (4 Hefte) online € 78,00, print und online € 104,00, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Das Themenheft beschäftigt sich in dieser Ausgabe mit dem spezi-fischen Bezug des Urhebers der Soziometrie und des Psychodra-mas auf die Coachingarbeit.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.,* Editorial: Morenos Erbe im Coaching.

Hauptbeiträge:

- *Döller, M.:* Begegnung als ethische Maxime und Intervention im Coaching.
- *Schmitz, M.:* Soziometrie im Coaching.
- *Rothenbücher, C.:* Organisationsaufstellung im Konfliktmanagement.
- *Neumann, M.:* Der Einsatz literarischer Texte im Coaching.
- *Iwers-Stelljes, T. A. et al.:* Coaching in Introvision für weibliche Nachwuchskräfte: Erste Ergebnisse.
- *Krause, G.:* Ausbildungssupervision im Fokus der Expertiseforschung. Eine Diskussion am Beispiel der Ausbildung von Kommunikations- und Verhaltenstrainern.

Praxisberichte:

- *Ziemons, M.:* Blended Business Coaching – Internet-unterstütztes Transfer-Coaching.
- *Moos, S., Wittich, A.:* Coaching für Ärztinnen in der Facharztausbildung.

Diskurs:

- *Buer, F.:* Über die Wertschätzung in Organisationswelten. Oder: Wie man sein Glück in der Arbeit verspielen kann. Eine Replik als Warnhinweis.

Mitteilungen, Buchbesprechungen runden das Themenheft ab.

Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Paradigmenwechsel zum internen Coaching? Heft 3/12, 19. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2012, Jahresabo (4 Hefte) online € 78,00, print und online € 104,00, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Internes Coaching ist mittlerweile zu einer Kenngröße der strategischen Personalentwicklung geworden. Entsprechend sind auch die Professionalisierungsansätze im Rahmen von umfassenden Coachingausbildungen, um ein professionelles Coaching als Maßnahme einer leistungsförderlichen Personalentwicklung zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund lassen sich die verschiedenen Fachartikel als Trendbarometer des internen Coachings verstehen.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.,* Editorial: Paradigmenwechsel zum internen Coaching?

Hauptbeiträge:

- *Mohr, G.:* Internes Coaching in der Gruppe.
- *Zaggl, V.:* Einführung von Internem Coaching in die Organisation eines Handelsbetriebes.
- *Jahn, N.:* Coaching von Dual Career Couples als organisationsinternes Angebot.
- *Jappe, A.:* Coaching für Wissenschaftler in der außeruniversitären Forschung.
- *Sühling, V.:* Welche Coaching-Themen ergeben sich für Mitarbeiter in Fachlaufbahnen?
- *Pühl, H.:* Leitung mit Supervisionkompetenz.

Diskurs:

- *Roeder-Schorr, S.:* Vom Tool zur Tugend. Gedanken zu einem möglichen Paradigmenwechsel im Coaching.

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Rüdiger Hossiep, Claudia Krüger
Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – 6 Faktoren (BIP-6F)
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG,
Göttingen 2012, Bestellnummer:
01237 02, Test komplett: 398 €

Anwendungsgebiet:

Das BIP-6F liefert diagnostische Informationen zu Persönlichkeitseigenschaften im beruflichen Kontext.

Testkonzept:

Der BIP-6F fußt in seiner Konstruktion auf dem seit Jahren etablierten Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, das spezifische Persönlichkeitsmerkmale im beruflichen Kontext erfasst. Der Anspruch des BIP-6 F liegt darin, globale Persönlichkeitsmaße zur Prognose von Berufserfolg zu erstellen. Im Unterschied zu spezifischen Persönlichkeitseigenschaften sind diese besser geeignet, komplexe Faktoren wie Berufserfolg vorherzusagen. Das vorliegende Verfahren erfasst anhand von 48 Items, die 6 Faktoren

- **Engagement** (Karriereorientierung, Leistungsanspruch, Wettbewerbsorientierung)
- **Disziplin** (Planungs-, Strukturierungsorientierung, Sorgfalt-Analyseorientierung)
- **Dominanz** (Durchsetzungsfähigkeit, Unabhängigkeit, Konfliktbereitschaft)
- **Psychische Stabilität** (Gelassenheit, Selbstbewusstsein, Stress, Frustrationstoleranz)
- **Kooperation** (Teamorientierung, Kompromissbereitschaft, Integrationsfähigkeit)
- **Soziale Kompetenz** (Kontaktstärke, Einfühlungsvermögen, Begeisterungsfähigkeit).

Die 6 Faktoren sind als berufsbe-

zogene Globalfaktoren zu verstehen und weitgehend unabhängig von einander. Das hat zur Folge, dass miteinander korrelierende Merkmale wie Führungsmotivation und Durchsetzungsstärke durch einen Faktor (Dominanz) repräsentiert werden. Die Items sind als Ich-bezogene Aussagen formuliert und 6-stufig von „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ formatiert.

Der Test enthält:

1 ausführliches 125-seitiges Manual, 15 Fragebogen, 1 Schablonnensatz, 30 Summenblätter, 30 Profilbogen, 2 Checklisten und Hardcover-Mappe.

Anwendungsaspekte:

Überall dort, wo eignungsdiagnostische Persönlichkeitsdaten erforderlich sind, kann das BIP-6F eingesetzt werden. Bei der Auswahl von Mitarbeitern kann es Abweichungen von dem Durchschnitt der Referenzgruppe aufzeigen und Diskrepanzen mit Beurteilungs- und Zeugnisinformationen aufdecken. Weitere Anwendungsbereiche liegen in der individuellen Berufsberatung und im persönlichkeitsbezogenen Coaching von Menschen. Was in unserer Überprüfungsstichprobe in diesem Zusammenhang stark akzeptiert wurde, waren die praxisrelevanten Formulierungen, die schnelle und leichte Bearbeitung des Verfahrens und der plausible berufsbezogene Hintergrund der Items. Das Verfahren unterstützt auch die Zusammenstellung von Arbeitsgruppen, die je nach Anforderung durch die Vielfalt ihrer Persönlichkeitsmerkmale ihre Gruppenleistung optimieren sollen.

Die Testdurchführung ist einfach und erfolgt standardisiert. Die Bearbeitungszeit beträgt inklusive Instruktion ca. 15 Minuten. Die Auswertung erfolgt über den Computer oder manuell. Das Manual enthält ausführliche Hin-

weise zur Interpretation und Plausibilität der Ergebnisse sowie zum Antwortverhalten und zu einem beispielhaften Ablauf eines Rückmeldegesprächs.

Bewertung:

Durch die hohe Standardisierung und detaillierten Instruktionen ist die Objektivität sowohl bei der Durchführung als auch Interpretation der Ergebnisse sichergestellt. Auch die Zuverlässigkeit des Verfahrens liegt mit Werten für die interne Konsistenz (Crombachs α) zwischen .85 und .74 im sehr guten Bereich.

Deutliche Zusammenhänge zwischen Berufserfolg und Arbeitszufriedenheit konnten nachgewiesen werden. Die Validierungsstudien dazu sind ausführlich dargestellt. Als ausgesprochen angemessen hat auch unsere kleine Anwenderstichprobe den Anwendungskontext des Verfahrens, seine Einfachheit in der Durchführung und seine Differenziertheit im Ergebnis beurteilt. Wie bei jedem Selbstbeschreibungsverfahren auch, sind dagegen Verfälschungstendenzen aufgrund individueller Wahrnehmungstendenzen nicht auszuschließen und gerade bei Auswahlentscheidungen entsprechend kritisch zu prüfen.

Das Verfahren, das nicht zuletzt auf einer großen Normierungsstichprobe von mehr als 10.000 Personen beruht und das als ausgesprochen fair erlebt wird, kann wesentlich dazu beitragen, eignungsdiagnostische Entscheidungen im Unternehmen professionell abzusichern.

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

Mythos Gesundheitsmanagement

Mittlerweile ist es schon fast ärgerlich: Mit erhobenem Zeigefinger wird die Gesundheit im Betrieb angemahnt und immer mehr Schnellbleich-Programme a la Rückenschule und Massage am Arbeitsplatz greifen um sich. Es steht völlig außer Frage, dass krank machende Arbeitsbedingungen auch Betriebe mittelfristig in die Irre führen. Krank machend sind nicht nur Lärm, Hitze oder Klima, sondern auch Stress, Mobbing und Reduzierung des Mitarbeiters auf einen Produktionsfaktor. Nur diese Erkenntnisse sind nicht neu und weitestgehend auch schon umgesetzt. So getan, als ob **Erfolgsformel** der stellt. Es gibt geprüfte empiri- und noch weniger für den durch-„gesunden“ bedingte Erfolgs- kurzfristig ge-



gehend auch Gleichwohl wird Gesundheit die Betriebe dar- jedoch keinerlei schein Aussagen ger Modelle, die schnittlich Betrieb, Fitness geschichten wahrleisten.

Was tragfähig ist, sind langfristig angelegte Konzepte, die insgesamt zu einem „gesunden, leistungsorientierten und mitarbeiterorientierten Betrieb“ führen. Heftpflaster zur Beruhigung des Gewissens und vermeintlich taugliche Aktionen a la man nehme Massage am Arbeitsplatz, physiotherapeutische Optimierung der Mitarbeiter und etabliere auch noch eine Sportgruppe bedeuten in der Regel sunk costs. Langfristig angelegt, konsequent durchgeführt und situativ fortentwickelt können allerdings vier Bausteine die Fitness der Mitarbeiter eines Unternehmens signifikant erhöhen, wie viele Langzeitstudien aus der Organisationsforschung belegen:

1. Regelmäßige Infos, Aktionstage, Vorträge zum Thema Gesundheit als Basis für die Leistung
2. Individuelle Kompetenzentwicklung im Umgang mit Gesundheit und Krankheit, wobei auch insbesondere die Eigenverantwortung, Selbstführungsfähigkeiten, Entspannungstechniken und Mentalprogramme zur Reduktion von Stress vermittelt werden
3. Eine Führungskultur, die durch Wertschätzung, Vertrauen und Förderung geprägt ist und in Rückkehrgesprächen nicht Kontrolle ausübt, sondern Erkenntnisse zur Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen sucht
4. Gesundheitsbezogene Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Organisationsabläufe, die nicht nur die ergonomische Optimierung, sondern auch die personenbezogene angemessene Erweiterung oder Verkürzung von Handlungsspielräumen, das Setzen und Überprüfen von Verhaltensstandards sicherstellen.

Wer verhindern will, dass Wertschöpfung verloren geht, leistungsfähige Mitarbeiter langsam und unmerklich ausbrennen, die Innovationskraft schwindet, sollte also langfristig konzeptionell handeln und nicht aktionistisch kurzfristig.

Kennziffer: 12306

Maßgeschneiderte Arbeitszeiten

Nahezu alle Dienstleistungsfunktionen eines Unternehmens können arbeitszeitlich so gestaltet werden, dass sie weitestgehend den Belangen der Mitarbeiter entsprechen können und diese damit an das Unternehmen langfristig binden – angesichts der demografischen Entwicklung ein klarer Vorteil. So ist jeweils für einen Häuslebauer, Familiengründer oder eine alleinstehende Fachkraft die Arbeitszeit individuell unterschiedlich attraktiv.

Mittelständische Unternehmen können sich hier als vorbildliche Arbeitgeber leichter positionieren als möglicherweise große Konzerne, deren Strukturen weniger flexibel zu gestalten sind. Damit besitzen gerade kleine Unternehmen mögliche Alleinstellungsmerkmale, die sie im harten Kampf um leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter bevorzugen. Denn nicht nur interessante Arbeitsinhalte, selbstbestimmtes Arbeiten, Einkommen etc., sondern auch die Möglichkeiten, die Lage der Arbeitszeiten an den sozialen Bedürfnissen auszurichten, spielen eine große Rolle bei der Wahl der Arbeitgeber.

So können dann etwa Zeitsouveränität mit oder ohne Arbeitszeiterfassung, Wahlarbeitszeiten, thesaurierende Arbeitszeitkonten oder auch die zeitliche Verteilung der Gehaltsauszahlung interessante personalpolitische Instrumente zur Mitarbeitermotivation und –bindung sein.

Wer es versteht, die Work-Life-Domänen seiner Mitarbeiter personalpolitisch abzubilden, wird wie Befragungen zeigen sein Image verbessern, Fluktuation deutlich reduzieren und auch seine Produktivität erhöhen.

Kennziffer: 12307