

Selbstführung – kraftvolle Basis für die Burnoutprävention

So vielfältig und oft zitiert der Begriff Burnout ist, so schillernd und diffus ist er auch. Ebenso zahlreich sind die von oft selbsternannten Experten proklamierten Interventionen. Wenn es nun schon für Fachleute schwierig ist, Burnout diagnostisch präzise zu erfassen und therapeutische Maßnahmen einzuleiten, was sollen dann Führungskräfte mit diesem neuen Phänomen des Arbeitslebens anfangen? Vermutlich nichts Zielführendes. In der Folge entstehen kosmetische Alibiveranstaltungen, mit denen der Arbeitgeber sein möglicherweise soziales Gewissen beruhigt, den gefährdeten Mitarbeitern aber nicht hilft.



Sich gestresst und ausgebrannt fühlen, hat sicherlich verschiedenste Ursachen. Diese können in der Arbeitsmenge, Führungsqualität, Kommunikation und Betriebskultur liegen oder auch in ständig erhöhter Leistungs- und Arbeitsbereitschaft, aber eben auch – und hier ist ein wichtiger Ansatz zu sehen - in der persönlichen Achtsamkeit und Einstellung zu sich und den Anforderungen.

Aus zahlreichen Coachings und Langzeitbeobachtungen in Betrieben können wir resümieren, dass Menschen, die

- sich gut beobachten können, wie sie denken, fühlen und wie es ihnen geht,
- ihre inneren Ressourcen bzw. Potentiale kennen,
- Stärken, aber auch ihre Schwächen gezielt zur Bewältigung von Anforderungen nutzen und
- selbstbestimmt an persönlichen Wachstumszielen ihre Entwicklung aktiv beeinflussen

mit Belastung und Beanspruchung wirkungsvoller umgehen können. Diese Fähigkeiten sind im Sinne einer proaktiven Selbstführung mit Trainings und Coachings äußerst wirkungsmächtig zu entwickeln. Sie werden auch wichtiger denn je, denn es ist kaum zu erwarten, dass der Rhythmus der Wirtschaft, die Beanspruchungen und Belastungen weniger werden. Im Gegenteil.

Vorausschauende und moderne Prävention und Personalentwicklung wird sich dadurch auszeichnen, die Mitarbeiter in ihrer Individualität und Widerstandskraft zu fördern und ihnen keine Alibiveranstaltungen anzubieten.

Kennziffer: 13101

Rationalität versus Intuition

Wem soll man in schwierigen Situationen eher vertrauen - Geistesschärfe oder Intuition? Die Protagonisten beider Lager stehen sich unversöhnlich und mit schwerem Geschütz gegenüber.

So reklamieren die Intuitionsfreunde die begrenzte Reichweite rationaler Methoden als stimulierenden Beleg für intuitive Kräfte, während die Rationalisten nachvollziehbare Gründe für eine präzise, analytische und logische Verstandeskraft und statistische Prozeduren zum Lösen von Problemen anführen.

Wer sich dem Thema pragmatisch nähert, findet Verbindungslinien. So hat man naturgemäß für komplexe Probleme keine Blaupausen, weil ja keine adäquaten Erfahrungen aus der Vergangenheit abgerufen werden können. Wer jedoch versteht, nicht einfach unreflektiert der intuitiven Eingebung nachzugeben, sondern diese auf Brauchbarkeit überprüft, verschiedene Maßnahmen und deren Effekte mental durchspielt und dabei sich beeinflussende Wirkgrößen analysiert, nutzt die intuitive Kraft seiner gesammelten Erfahrungen und fängt diese gleichzeitig mit dem analytischen Zügel des Verstandes ein.

Evidenzbasierte Strategien, sei es bei der Personalauswahl, bei Investitionsentscheidungen, Kooperationen, Vertriebsstrategien etc., sind der Schlüssel für den Umgang mit komplexen Situationen, weil sie sowohl Rationalität als auch Intuition als handlungsleitende Maxime betrachten.

Kennziffer: 13102

Ich bin der Meinung, dass

wir unser Leben und Arbeiten unter dem Aspekt seiner Vernetztheit betreiben müssen, weil die Gleichzeitigkeit der Geschehnisse um uns herum uns geradezu dazu zwingt. Es reicht nicht mehr, ein Problem von seinem Kern aus versuchen zu lösen. Seine vorauslaufenden Bedingungen und nachfolgenden Effekte bilden zusammen mit dem eigentlichen Problem das Handlungsfeld bzw. Entscheidungsszenario ab.



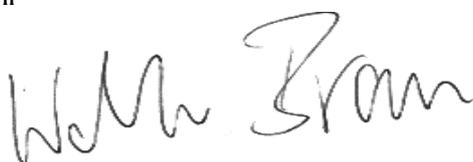
Walter Braun

Finanz-, Wirtschafts-, Staaten- oder ökologische Krise sind die großen Themen, an denen die Interdependenzen zu sehen sind. Mitarbeiterfluktuation, hoher Krankenstand, Arbeitsunzufriedenheit oder Mobbing und Bossing sind die irdischen und hautnahen Problemsituationen, die jeweils mehr sind als nur ihre präzise Beschreibung. Krisen behandeln wir aber immer noch so, wie wir es bei einem vorangegangenen Problem getan haben. Wir wenden die alten Werkzeuge zur Lösung neuer Probleme an. Wir lernen nicht aus gemachten Fehlern und sind zutiefst erstaunt, wenn andere Menschen unsere Lösungsbemühungen in Frage stellen. Wir sind von der Richtigkeit unseres Denkens tief und unbewusst beeindruckt und verharren in dieser Ichbezogenheit, obwohl wir doch in einer Welt sozialer Abhängigkeiten leben. Das Gemeinwohl ist die Garantie für den Fortbestand des Individuums. Wenn wir es schaffen, unsere Entscheidungen und unser Handeln auch aus den Schuhen und Perspektiven des Anderen zu betreiben, es in größere Zusammenhänge zu setzen und die eigene Fehlerträchtigkeit zu akzeptieren, sind wir ein gutes Stück des Weges zum gemeinsamen Verständnis unterwegs. Wenn wir lernen, große Krisen nicht mit schnellen Kommentaren zu etikettieren, sondern sie in ihren dependenden Strukturen zu verstehen, werden wir möglicherweise bereiter sein, einmal mehr innezuhalten, nachzudenken, zu beobachten und dann zu handeln.

Unsere Welt, die schneller, globaler und vernetzter ist denn je, braucht solche Menschentypen. Sie braucht keine operativen Helden und Alles-Ist-Machbar-Apostel.

Herzlichst

Ihr



Walter Braun

Leistung und Zufriedenheit – zwei Seiten einer Medaille

Leistungsträger scheinen angesichts des demografischen Wandels und des daraus resultierenden War of talents zum Engpassrisiko zu werden.

Betriebe überbieten sich in attraktiven Arbeitszeiten, Work-Life-Balance Konzepten, monetären Anreizsystemen und hoffen, damit Spitzenkräfte anlocken zu können. Es geht aber nicht allein darum, Leistungsträger zu finden und sie langfristig an den Betrieb zu binden, sondern gleichzeitig deren Produktivität maximal abzufordern. Das ist mehr als nur für zufriedene Mitarbeiter zu sorgen. Jeden einzelnen Mitarbeiter mit individuellen Zielen zu fordern und ihn selbstverständlich dazu auch zu befähigen, ist daher die strategische Startposition

Um anspruchsvolle Ziele vereinbaren zu können, ist es erforderlich, die Potenziale des Mitarbeiters diagnostisch präzise zu erfassen. Dazu gehören valide Beurteilungssysteme ebenso wie psychologische Eignungsuntersuchungen. Wenn dann darüber hinaus konstruktiv kommuniziert, informiert und inspirierend geführt wird, sind günstige Kontextbedingungen zum Freilegen der individuellen Leistungsbereitschaft und des individuellen Engagements gegeben. PE-Konzepten und Schulungskampagnen könnte gelegentlich eine qualitative Revision in dieser Richtung richtig gut tun.

Interessiert an zufriedenen und leistungsbereiten Mitarbeitern?

Kennziffer: 13103

Unternehmenskultur – ein altes, aber immer noch modernes Leistungsmerkmal

Strukturen, Prozesse, Produkte und Managementinstrumente sind mittlerweile in großen und kleinen Betrieben akzeptierte Erfolgsparameter und in der Regel nur noch in Details zu verfeinern oder an veränderte Situationen anzupassen.

Allerdings wird eine weitere Größe überdauernden Unternehmenserfolgs zwar oft genannt, aber in der Realität eher doch stiefmütterlich behandelt: die Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur, also die Art und Weise wie Normen und Regeln im Unternehmen gelebt werden, bekommen alle zu spüren, die Kunden, die Lieferanten, die Gesellschaft und auch die Mitarbeiter. Entsprechend wird von diesen Gruppen das Unternehmen bevorzugt, das eine akzeptierte und gewünschte Kultur tatsächlich lebt. Talentierte Mitarbeiter werden sich ihm verbunden fühlen, Lieferanten zu Zugeständnissen eher bereit sein und Nachwuchskräfte es als Arbeitgeber bevorzugen.

Um Unternehmenskultur zu einem strategischen Prinzip werden zu lassen, ist es notwendig,

- die Gesamtkultur in einzelne Sub- bzw. Abteilungskulturen zu zerlegen und auf Stimmigkeit bzw. Authentizität zu überprüfen,
- den Kulturstatus zu dokumentieren und gegebenenfalls Kulturveränderungen zu begründen,
- die dafür erforderlichen Einstellungs- und Verhaltenserfordernisse gemeinsam mit allen Betroffenen zu definieren,
- mit Pilotprojekten Kulturveränderungen in Gang zu setzen und fortlaufend zu evaluieren,
- die Unternehmensziele und Strategien der Unternehmenskultur mit der Führungskultur zu verbinden und als fortlaufenden Veränderungsprozess für das Gesamtunternehmen aufzusetzen und zu evaluieren.

Dabei ist wichtig, dass der Erfolg von Kulturveränderungen nicht an präzisen Zielen und Maßnahmen alleine festgemacht wird, sondern auch an verhaltensauslösenden Human Factors wie etwa Besitzstandsdenken, Angst, Kontrollbedürfnis, Dialog- und Konfliktfähigkeit etc.

Kennziffer: 13104



Vertriebsprofiler zur Renditeoptimierung

Vertriebsaktivitäten sind zwar teuer, aber eine notwendige Bedingung des wirtschaftlichen Erfolgs. Dennoch ist es gerade im Mittelstand oft so, dass Vertriebsaktivitäten in ihrer Wirkung verpuffen, weil sie weder kundenspezifisch noch produktbezogen differenziert werden. Aus diesen Überlegungen resultierte der Wunsch eines Präzisionsmessgeräteherstellers den Vertrieb einer Renditeinventur zu unterziehen. Zunächst prüfte er, inwieweit die Vertriebsaktivitäten in einem Gesamtkonzept gebündelt an Unternehmenszielen ausgerichtet sind und ob eine konsequente Bewertung der Vertriebsergebnisse stattfindet. Hier offenbarte sich dann der übliche Vertriebsmüll: Zwar viele, aber nicht aufeinander

abgestimmte Einzelaktivitäten, kaum Kenntnis über die Wertschöpfungsraten der Kunden und noch weniger Überblick über seine produkt- und dienstleistungsbezogenen Erträge. Seine Schlussfolgerungen so einfach sie waren, so konsequent verfolgte er sie:

- Anlegen eines Kundenprofils (auf der Grundlage aktueller und potentieller Kundenerwartungen).
- Präzises Erfassen von Kundenwünschen durch Kundenbefragung vor Ort und per Fragebogen sowie durch die „gefühlte“ Einschätzung der Vertriebsmitarbeiter.
- Kundenwertermittlung – Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen je Kunde. Differenzierung aktueller und Perspektiv- bzw. Potenzialkunden, um die Kundenbetreuung nach A, B, C und K-Klassen aufzuteilen.
- Produktwertermittlung – Auf das Produkt und die Dienstleistung bezogene Ermittlung des Aufwands und des jeweiligen Erlöses, um bis runtergebrochen auf Articlebene den Profit je Produkt beurteilen zu können.

Mit diesem Profiling gelang es schließlich, Vertriebsaktivitäten nicht mehr ins Leere laufen zu lassen und Lieferanten- sowie Kundenverträge zu optimieren. Etwa: Die Betreuungsintensität für die A-Kunden zu vergrößern und bei B, C und K jeweils zu verringern, Mindermengenaufschläge kalkulieren, Entwicklungsaufwand je Produkt differenzieren etc.

Kennziffer: 13105



Schmunzelecke*



„Sie haben meine Verhältnisse nur auf der einen Seite geprüft, ohne meine Kehrseite zu berücksichtigen.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2013

Winfried Berner

Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012, 386 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3192-7

Der Autor, bekannt als Spezialist für Kulturveränderungen und Change Management, macht deutlich, wie wichtig die Unternehmenskultur für den Markterfolg in einer Zeit wird, in der Produkt und Dienstleistungen vergleichbarer sind denn je.

Aus Praktikersicht erläutert er, warum Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor den Unterschied macht, was Unternehmenskultur überhaupt ist, wie sie entsteht, wie sie sich auswirkt und welcher Logik sie folgt und mit welcher Methodik Veränderungen eingeleitet werden.

Zwar ist schon viel über Unternehmenskultur veröffentlicht worden, jedoch nicht in dieser eindringlichen und praxisrelevanten Form.



Norbert Häring

Stimmt es, dass...? . Respektlose Fragen zu Wirtschaftsordnung und Wirtschaftskrise. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012, 152 Seiten, € 14,95, ISBN 978-3-7910-3269-6

Norbert Häring, ein Wirtschaftsjournalist, der es versteht, komplexe Wirtschaftsfragen auf den Punkt zu beantworten, befasst sich mit hintergründigem und nur scheinbar einfachen und in den allgemeinen Sprachgebrauch übergegangenen Fragen wie etwa „Warum wird der Club der Reichen kleiner? Schadet es, wenn Unternehmen Marktmacht haben? Verdienen Vorstände wirklich, was sie verdienen?“ So

kommen über hundert Fragen zusammen, die er aufteilt in „Die Ordnung der Wirtschaft“ und „Die Wirtschaft in der Krise“.

Seine Antworten sind pointiert, auch für Laien leicht nachvollziehbar sowie an Beispielen erläutert ohne jeweils die komplexen Zusammenhänge zu vernachlässigen.

Ein Buch, das jedem hilft, die aktuelle Wirtschaftsdebatte zu verstehen und an ihr teilzuhaben.



Daniel Kahneman

Schnelles Denken, Langsames Denken. Siedler Verlag, München 2012, 622 Seiten, € 26,99, ISBN 978-3-88680-886-1

Der Autor, Psychologe und Wirtschaftsnobelpreisträger, erläutert ausführlich und mit vielen Studienergebnissen unterlegt, wie Entscheidungen zustande kommen, unter welchen Bedingungen sie reflexhaft erfolgen oder Konzentration erfordern und wie sie bestimmten mentalen Mustern folgen, deren Kenntnis uns befähigt, sie willentlich zu beeinflussen.

Klug, anschaulich und mit vielen beeindruckenden Beispielen unterlegt, zeigt er, wie wir den komplexen Funktionsweisen des Gehirns zum Opfer fallen und mit welchen bewussten und reflektorischen Denkstilen wir sowohl das schnelle, intuitive als auch das langsame, analytische Denken beeinflussen können.

In Teil 1 behandelt er ausführlich die beiden Denksysteme Intuition und bewusste Aufmerksamkeit sowie deren jeweiligen Abhängigkeiten voneinander. Teil 2 widmet er den kognitiven Verzerrungen beim Entscheiden. Teil 3 thematisiert die Hintergründe und Effekte der Selbstüberschätzung. Teil 4 gilt den Prozessen und Irrtümern

der Entscheidungsfindung. Teil 5 integriert die neuesten Forschungsergebnisse zum erlebenden und erinnernden Wesen Mensch und die Tragweite der Unterscheidung der zwei Denksysteme.

Bestechend in Wortgewalt, Anschaulichkeit und Forschungsaktualität helfen die 622 Seiten, das eigene Entscheidungsverhalten verstehen und bewusster gestalten zu können.



Michael Müssigmann

Sozial- und motivationspsychologische Aspekte des Zeit- und Selbstmanagements: Theoretische und praktische Erkenntnisse. Pabst Science Publishers, Lengerich 2012, 221 Seiten, € 25,00, ISBN 978-3-89967-769-0

Das vorliegende Werk ist die Veröffentlichung der Dissertation des Autors. Es reflektiert die bisher nur spärliche Forschung zum Thema Zeitmanagement und ergänzt durch eigene empirische Studien die Wirkmechanismen eines praxisbezogenen Zeitmanagements. Neben der begrifflichen Abgrenzung zu Selbstmanagement und Selbstführung beschreibt er Theorien des Zeitmanagements und deren inhaltlichen Zusammenhänge mit Selbstführung und Selbstmanagement.

Der Autor entwirft ein Prozessmodell zum Zeitmanagement und gründet darauf einen Trainingsansatz, den er in seiner Konzeption und seinen Inhalten inklusive Trainingsunterlagen vorstellt und in einer empirischen Studie mit Polizeibeamten evaluiert.

Trotz der bei Dissertationen notwendigen hohen Fachlichkeit gelingt es dem Autor, die Auswirkungen eines wissenschaftlich fundierten Zeitmanagements anschaulich und nachvollziehbar darzustellen.

Marco Furtner

Self-Leadership. Assoziationen zwischen Self-Leadership, Selbstregulation, Motivation und Leadership. Beiträge zur Arbeitspsychologie.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2012, 300 Seiten, € 30,00, ISBN 978-3-89967-817-8

Die Fähigkeit, sich selbst Ziele zu setzen, diese zu befolgen und die individuellen Ressourcen selbstbestimmt auszunutzen, gilt als Voraussetzung für eigenverantwortliches Handeln in komplexen Situationen. Die Bedeutung des Merkmals und seine Auswirkungen auf eine leistungsorientierte Organisationskultur, Teameffektivität und persönliche Arbeitsorganisation fasst der Autor aus der Metaanalyse von sieben Studien zusammen. Seine Erkenntnisse überträgt er in ein ganzheitlich-integratives Führungsmodell, aus dem er Hinweise für ein Führungskräfteentwicklungsprogramm ableitet.

Wissenschaftlich orientierte Leser dürften Gefallen an der ausführlichen Darstellung des Zahlenmaterials der Studien finden, Praxisinteressierte an den plausiblen Schlussfolgerungen der Studienergebnisse.



Viviane A. Winkler

Die Auswirkungen kultureller Diversität in multikulturellen Innovationsteams auf den Innovationsprozess.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2011, 280 Seiten, € 30,00, ISBN 978-3-89967-720-1

Ausführlich referiert die Autorin in ihrer Dissertation über den konzeptionellen Hintergrund kultureller Diversität und entwickelt daraus ein eigenes Modell kultureller Dimensionen in multikulturellen Innovationsteams. Im wesentlichen identifiziert sie den sozialen Status der Teammitglieder als zentrale Ursache für Teamkonflik-

te und die Qualität des interkulturellen Lernens.

Ihre Ergebnisse bieten praxistaugliche Hinweise für die Personalauswahl und Teamzusammensetzung in Innovationsprojekten. Daraus resultieren Anforderungen an das Führungsverhalten der Teamleiter multikultureller Arbeitsgruppen, die sie vor dem Hintergrund der Organisationsgestaltung, Gruppenzusammensetzung und Leistungsverbesserung diskutiert.



Rüdiger Reinhardt (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg. Tagungsband der 16. Fachtagung der „Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie“, Stuttgart, 11. bis 12. Februar 2011.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2012, 660 Seiten, € 50,00, ISBN 978-3-89967-775-1

Ein Tagungsband, der es zweierlei in sich hat: Zum einen eine herausragende Übersicht wirtschaftspsychologischer Theorien und Praxiskonzepte und zum anderen konkrete Impulse zu deren Umsetzung.

Wie selten vielfältig werden die Leser in das faszinierende Gebiet der angewandten Wirtschaftspsychologie geführt und angeregt, empirisch gesicherte Erkenntnisse zur Eignungsdiagnostik, Kompetenzentwicklung, zum Change Management, zur Führung, zum Ressourcen-orientierten Managen und zum Verhältnis von Unternehmenserfolg und Wirtschaftspsychologie für eigene Fragestellungen zu nutzen.

Die einzelnen Fachartikel sind kurz gefasst, sauber strukturiert und in ihren Aussagen praxisbezogen leicht nachvollziehbar. Ergänzende Literaturangaben ermöglichen darüber hinaus eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Themengebiet.

Für jeden, der an empirisch gesicherten Aussagen interessiert ist und seine Entscheidungen und Projekte nachvollziehbar begründen möchte, ein Sammelband hoher Praxisgüte.



Joseph Stiglitz

Der Preis der Ungleichheit. Wie die Spaltung der Gesellschaft unsere Zukunft bedroht.

Siedler Verlag, München 2012, 509 Seiten, € 24,99, ISBN 978-3-8275-0019-9

Märkte sind aus den Fugen geraten, das politische System korrigiert dies nicht und die Wirtschaft und das politische System ist dem Grunde nach unfair. Diese drei Tatbestände verursachen nach dem Wirtschaftsprofessor und Nobelpreisträger Stiglitz eine immer größer werdende Kluft zwischen Reich und Arm.

Mit analytischer Schärfe seziert er das wirtschaftliche und politische System und belegt, warum das Reichste-1 % der Bevölkerung in den USA fast alle anderen im Würgegriff hält. Er bleibt aber nicht bei einer gründlichen und belastbaren Analyse stehen, sondern zeigt auch Auswege auf, die ausschließlich über das politische Establishment durch eine verstärkte Umverteilung von oben nach unten zu realisieren sind.

Ein- und nachdrücklich, präzise und anschaulich sowie konsequent und pragmatisch setzt er Impulse, wie Politik und Wirtschaft dazu beitragen können, dass das Wegbrechen der großen Mittelschicht in ein Prekariat aufgefangen und auch die Eliten der Reichen davon profitieren werden.

Ein Buch von außerordentlicher Brillanz und gesellschaftlicher Relevanz, das ein Muss für jeden meinungsäußernden Menschen ist.

Antonio Damasio

Selbst ist der Mensch. Körper, Geist und die Entstehung des menschlichen Bewusstseins.

Pantheon Verlag, München 2013, 368 Seiten, € 16,99, ISBN 978-3-570-55179-0

Damasio, ein Neurowissenschaftler, der es versteht, mit einfachen und klaren Worten ein kompliziertes psychologisches Geschehen darzustellen, befasst sich in diesem außergewöhnlichem Werk mit der Frage, wie menschlicher Geist entsteht und wie er ins Bewusstsein gelangt. Dabei integriert er die neuesten Erkenntnisse seiner neuro-biologischen Expertise aus Forschung und Praxis.

Er belegt aus der Perspektive der Verhaltensforschung, Neurowissenschaft und Evolution wie Körper und Geist einander bedingen und macht das Wesen des Menschen etwas verständlicher, ohne die Demut vor den Geheimnissen des Bewusstseins zu verlieren.

Überzeugend und nachvollziehbar gelingt ihm ein Brückenschlag zwischen den neuropsychologischen Erkenntnissen und der denkpsychologischen Realität und Bewusstheit. Ein Werk, das gerade auch einem Laienpublikum umfassende Kenntnisse der Entstehung des menschlichen Bewusstseins liefert.



Gastherausgeber: Marc G. Lucas, Lorenz Fischer

Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: Neo-integrale Führung und Organisationsentwicklung: wertebasiert, entwicklungsorientiert und systemintegriert. III/2012 – 14. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2012, 111 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Mit dem vorliegenden Sonderheft wird erstmals ein Überblick über

die Zusammenhänge zwischen Führungskräfte- und Organisationsentwicklung gegeben.

Inhalt:

Lucas, M. G.: Editorial

- Lucas, M. G.: Grundlagen einer neo-integralen transformativen Führung und Organisationsentwicklung.

Integrale Theoriebildung

- Deeg, J., Weibler, J.: Führungstheorien auf dem Prüfstand - Eine Spurensuche nach (proto-)integrale Denken in der Führungslehre.
- Reams, J., Caspari, A.: Integral leadership: Generating space for emergence through quality of presence.
- Küpers, W. M.: Die Bedeutung von praktischer Weisheit für die integrale Führungs- und Organisationspraxis.
- Hamilton, M.: Leadership to the power of 8: Leading self, others, organization, system and supra-system.

Führungs- und Organisationspraxis

- Wagner, U., Fiolka, G.: Ethische Resilienz. Ein integraler Ansatz für Training und Coaching von Integrität bei Führungskräften.
- Aschermann, E., Härtl-Kasulke, C.: Lernen als Führungsaufgabe in Organisationen: Handlungsregulation als theoretisches Modell und Aspekte der Implementierung unter integraler Perspektive.
- Weller, D., Hunschock, R.: Holokratie – ein systemisch-integraler Entwicklungsansatz für Führung und Organisation.
- Bozesan, M.: Why some investors care about the parity of people, planet and profit and others do not.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Wirkfaktoren im Coaching, Heft 4/12, 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).

Die letzte Ausgabe der OSC in 2012 widmet sich der zentralen Frage, wie wirkt eigentlich Coaching? In einer gelungenen Mischung von forschungsbezogenen Erkenntnissen und Praxiserfahrungen werden Beiträge von Autoren zusammengestellt, die vertraut sind mit der Fragestellung und durchaus auch kritisch in Diskurs zueinander stehen.

Inhalt:

- Schreyögg, A., Editorial: Wirkfaktoren im Coaching.

Hauptbeiträge:

- Greif, S. et al.: Warum und wodurch Coaching wirkt. Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren.
- Behrendt, P.: Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. Vier Erfolgsfaktoren zur Etablierung von Konsistenz bei Coachees.
- Wechsler, T.: Das coachingtoolspezifische Wirkfaktorenmodell.
- Kleinert, J., Wippich, S.: Vertrauen als Merkmal von Beziehungsqualität: Modellentwicklung und explorative Interviews im Kontext sportpsychologischer Betreuung.

Praxisberichte:

- Gasser, Ch.: Evaluation von Supervisionsprozessen an Südtiroler Schulen.
- Vaudt, S., Nolte, A.: Wirkprozesse kollegialer Beratung. Praxiserfahrungen von Kitaleitungskräften.
- Schmidt, M., Bildat, L.: Transfermessung von Coaching.

Diskurs:

- Zwack, M. et al.: Paradoxien und Eiertänze um Wertschätzung in Organisationen. Eine Antwort auf die Replik von Ferdinand Buer.

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Jörg Felfe, Gwen Elprana, Magdalena Gatzka, Sibylle Stiehl
Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO)
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG,
Göttingen 2012, Bestellnummer:
01478 01, Test komplett: 238 €

Anwendungsgebiet:

Das FÜMO identifiziert die potenzielle Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen. Es kann zur Personalauswahl, Beratung, zum Coaching und zur Karriereplanung eingesetzt werden.

Testkonzept:

Neben Fähigkeiten, Qualifikation und dem sozialen Kontext ist die Motivation eines Mitarbeiters eine notwendige Bedingung zur Übernahme von Führungsverantwortung. Motivation hilft, Schwierigkeiten zu überwinden, sich Wissen anzueignen und das vorhandene Potenzial maximal auszuschöpfen.

Vor diesem Hintergrund differenziert das Verfahren

- Basismotive (Streben nach Einfluss, Erfolg, Akzeptanz, Vermeiden von Kontrollverlust, Misserfolg, Ablehnung)
- Führungsmotive (affektiv, kalkulatив, normativ, Streben nach Führung)
- Motivationshindernisse (Vermeiden von Führung, bedingtes Führungsmotiv, Work-Life-Konflikt)
- Selbstkonzept (Führungsleitbild, aufgabenorientierte Kompetenzen, mitarbeiterorientierte Kompetenzen, Motivmanagement)
- Zentrale Interessensfelder (Gestaltung, Autonomie, Verantwortung, Bestätigung, Mentoring, Wachstum, affektives

Interesse, kalkulatives Interesse, normatives Interesse).

Die Grundstruktur ihres Diagnosekonzeptes bezeichnen die Autoren als das „Haus der Führungsmotivation“, dessen Fundament die „Basismotive“ bilden, darauf aufbauend „Führungsmotive“ und „zentrale Interessensfelder“ stehen und im Dachgeschoss die „Motivationshindernisse“ lokalisiert sind. Die Grundstruktur basiert auf der Integration der empirisch geprüften Motivationsmodelle der Psychologie. Die Innenarchitektur des Hauses entstand dann auf der Grundlage empirischer Forschungsarbeiten, Experteninterviews und einer Interviewstudie mit Führungskräften und Personalverantwortlichen.

Der Test enthält:

1 ausführliches Manual, 5 Hinweismanuale für die Teilnehmer, 15 Fragebogen, 15 Auswertungsbogen, 30 Profilblätter für Rohwerte und 30 Profilblätter für Stanine und Dezile, Hardcovermappe.

Anwendungsaspekte:

Das FÜMO liegt als Papier und Bleistifttest vor. Der Fragebogen enthält 152 Items, die auf einer Skala von 1 bis 5 zu beurteilen sind. Die Bearbeitung dauert ca. 20 bis 25 Minuten. Die Testauswertung erfolgt mit einem Auswertungsbogen, der genaue Beschreibungen der Verrechnung der Zahlenwerte enthält. Die Ergebnisse werden auf ein Profilblatt übertragen. Zu dessen Interpretation sind zahlreiche Beispiele für hohe, niedrige und tendierende Werte angeführt.

Das Verfahren richtet sich an Schüler und Studenten, die sich in ihrer beruflichen Entwicklung orientieren, und an berufstätige Probanden, die sich ein Bild über ihr Karrierepotenzial verschaffen möchten. Bei der berufsorientier-

ten Beratung hilft es, Karrierewege zu identifizieren. Anwendung findet das FÜMO außerdem in der Personalberatung und Personalentwicklung, da es dazu beiträgt, frühzeitig potenzielle Führungsnachwuchskräfte zu erkennen und sie gezielt in ihrer Motivationsstruktur zu fördern bzw. in ihrer Persönlichkeit zu coachen.

Bewertung:

Erstmals liegt im deutschsprachigen Bereich ein Verfahren zur Erfassung der Führungsmotivation vor, das auf einer praxisrelevanten Modellbildung basiert. Die Validierung des Verfahrens erfolgte mit einer Stichprobe von 1.742 Personen. Normiert wurde das Verfahren an 3.285 Probanden. Insgesamt zeigen sich die testtheoretischen Werte für Reliabilität (Cronbachs α .660 - .907) und die Validität des Verfahrens mit gut ausgeprägten Kennwerten. Alle Testgütwerte sind ausführlich im Manual dargestellt.

In unserer Testgruppe wurden fünf bereits führungserfahrene Gruppenleiter mit dem Test konfrontiert. Sie bestätigten ihm insgesamt hohe Praxistauglichkeit, aus der relevante Impulse zur individuellen Potenzialentwicklung resultieren. Maßnahmen zur Potenzial- und Karriereentwicklung können aus der Ergebnisinterpretation abgeleitet und controllingfähig definiert werden.

Ein Verfahren, das Personalentwicklern, Coaches und Berufsberatern ein differenziertes Motivationsprofil für die Arbeit mit ihrer Klientel liefert.

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

Wettbewerb der Krankenhäuser: Blaupause für Komplexitätsbewältigung

Es dürfte kaum eine Branche geben, die stärker mit Komplexität konfrontiert ist als Krankenhäuser. Sie stehen in einem hoch reglementierten Markt, sind konfrontiert mit der demografischen Veränderung der Gesellschaft, wachsen nur noch auf Kosten der anderen, sind neben ethischen Zielen auch wirtschaftlichen verpflichtet, agieren als Spieler im heftig tobenden Verteilungskampf um heiß umworbene Fach- und Führungskräfte und integrieren



wie kaum ein anderes Unternehmen die verschiedensten Berufsdisziplinen.

Der Wandel der Klinik zum sozial und wirtschaftlich betriebenen Unternehmen der Daseinsfürsorge erfolgt mit rasanter Geschwindigkeit

und erfordert Leistungsträger, die ihre jeweils spezifische Fachkompetenz auf hohem Niveau einbringen müssen, sich aber hauptsächlich durch überfachliche Fähigkeiten wie etwa im vernetzten Denken und Handeln sowie im entscheidungssicheren Agieren trotz hoher Unsicherheit auszeichnen sollten.

Und genau hier liegt das Problem: Die Berufsgruppen in den Krankenhäusern sind nicht gerade groß geworden mit den Herausforderungen eines modernen Managements, zielbezogenen Führens von Mitarbeitern oder ertragsorientierten Abteilungshandeln, mit denen sie aber aktuell zur Erreichung ihrer Positionierungsziele konfrontiert sind. Vorausschauend geführte Häuser - ob private oder öffentliche - tragen dieser Entwicklung Rechnung und

- stellen sich auf die neue Generation Multimedia ein und praktizieren Work-Life-bezogene Arbeitszeitmodelle,
- gehen neue Wege durch Verbundkooperationen,
- kombinieren Linien- und Querschnittsaufgaben zu dispositiven Krankenhausstrukturen,
- betreiben ein rechtssicheres und marktfähiges Einweisermanagement,
- spezialisieren sich in ihrer Kernleistung der Medizin,
- betreiben proaktiv eine vorausschauende und vernetzte Personalentwicklung jenseits der klassischen Fort- und Weiterbildung.

Krankenhäuser sind insofern Benchmarks für Industriebetriebe, die hinsichtlich ihrer Innovationskraft nun nicht mehr unangefochten an der Spitze der volkswirtschaftlichen Entwicklung stehen. Komplexitätsrobuste Krankenhäuser fahren mittlerweile auf der Überholspur. Die weniger Komplexitätsgefeiten werden der Marktberreinigung Tribut zollen und aus der klinischen Versorgungslandschaft verschwinden.

Kennziffer: 13106

„Ja, mach nur einen Plan...“

Die Welt von Pleiten, Pech und Pannen ist voller Geschichten über explodierende Kosten bei großen Planungsvorhaben. Ob Suezkanal, Opernhaus in Sydney, Stuttgart 21 oder jüngst der Berliner Flughafen, die realen Kosten sprengten die Planungsbudgets um ein Vielfaches.

Nicht, dass in den Großprojekten sich überwiegend Laien tummeln. Nein, hohe Expertise ist in der Regel dort versammelt. Und es fehlt auch nicht an entsprechenden Planungstools. Woran es allerdings mangelt – und das gilt auch für Kostenüberschreitungen in kleineren Projekten – ist die Berücksichtigung der mit der Projektgröße steigenden Komplexität unter Berücksichtigung der Human Factors beim Entscheiden. Gerade bei Megaprojekten entsteht ein gewaltiger öffentlicher Druck und Interessenskollisionen der verschiedenen Parteien. Die in der Regel überlangen Laufzeiten verwässern verlässliche Planungsgrundlagen. Dazu kommen die menschlichen Denkgewohnheiten, die dazu führen, den Nutzen überzubewerten, grundsätzlich vom Gelingen des Projektes auszugehen, wenig auf Neben- und Fernwirkungen zu achten und Gruppendenken anheim zu fallen.

Es schleicht sich auch die Kultur der Abweichungsnormalität ein, wonach man es keineswegs tragisch findet, wenn die Laufzeiten oder die Budgets erweitert werden müssen. Gerade in der Projektplanung ist es daher außerordentlich hilfreich, wenn die verschiedenen Abhängigkeiten erfasst, definiert und zueinander in Beziehung gebracht simuliert werden. So können Neben- und Fernwirkungen sichtbar und Plan B-Maßnahmen definiert werden.

Interessiert über Planungstools hinausgehend Entscheidungssicherheit zu gewinnen?

Kennziffer: 13107