

## Mythos Best Practice

Landauf, landab wird insbesondere von Beratern das Best Practice Lied gesungen. Vordergründig scheint es auch durchaus legitim zu sein, anhand von Erfolgsgeschichten eines Unternehmens wie man Best Practices auch nennen kann, Vorgehen und Praktiken abzuleiten, mit denen andere Firmen auf die Erfolgsspur kommen können.

Wer jedoch Veränderungsarbeit aus der systemischen Perspektive betreibt und Komplexität bewältigen möchte, kommt schnell zur Einsicht, dass die Erfolgsgeschichte des Einen bei weitem nicht



hinreicht, dem Anderen als Blaupause zu dienen. Zu unterschiedlich sind die Unternehmenskulturen, die Dienstleistungen, die Produkte, die Mitarbeiter oder die Führungssysteme. Noch schwieriger wird es, wenn man die von unzähligen Human Factors bedingten Problemschreibungen betrachtet. Was nützen also Best Practices wirklich, fragte daher der

Geschäftsführer eines Möbelherstellers. Im Prinzip nutzen sie nur dann etwas, was seine Erkenntnis, wenn man daraus Vorgehensweisen bzw. Regeln ableitet und deren Übertragbarkeit und Umsetzung innerhalb des eigenen Unternehmens auslotet.

Da jede Methode oder Praktik eng mit den jeweils spezifischen Bedingungen in der Gruppe, Abteilung oder dem Bereich verbunden sind, wird es unabdingbar sein,

- die individuell erforderlichen Verhaltensweisen zu definieren (und nicht die aus dem Best Practice-Beispielen zu übernehmen),
- sie in ihrer Wirkung zueinander in Beziehung zu setzen und
- anhand von Frühsignalen festzustellen, ob die definierten Ziele mit diesen Verhaltensweisen erreicht werden können.

Best Practices mögen also schöne und durchaus auch nachahmenswerte Businessgeschichten sein, sie verstellen aber den Blick auf die Komplexität des jeweiligen Betriebes und die unterschiedlichen Wirkungen der Human Factors in diesem Betrieb.

Interessiert an einer Best Practice-freien Unternehmenssicherung? **Kennziffer: 13201**

## Tipps zum Brainstorming

Immer wieder gilt es in Unternehmen knifflige Fragestellungen und Probleme zu lösen. Die Methode der Wahl ist dann herkömmlicherweise das Brainstorming. Oft genug dreht sich dieses allerdings im Kreis und bringt nicht tatsächlich praktikable Lösungen hervor. Erfahrungsgemäß hängt es mit einer oft zu oberflächlichen Handhabung dieser Methode zusammen. Damit Brainstorming wirkungsvoll eingesetzt werden kann, helfen manchmal vier einfache Anregungen:

- **Fragestellung präzisieren**  
Es ist zu wenig zu fragen, wie können wir unsere Unternehmenskultur/Produkt XY/Ertragssituation etc. verbessern, sondern genau zu benennen, wo etwa wie und mit wem welche Probleme entstanden sind.
- **Kontext bzw. Bedingungen der Lösungen kennzeichnen**  
Etwa die gesetzlichen Vorgaben XY dürfen nicht verletzt werden/der Bereichsbeschluss vom ... zu ABC hat bindenden Wert etc.
- **Einzelbeschäftigung mit möglichen Lösungen**  
Bevor die Gruppe gemeinsam über Lösungsräume nachdenkt, sollte jeder einzeln sich in das Problem vertiefen und Lösungsfelder aus verschiedenen Perspektiven heraus betrachten.
- **Expertisenvielfalt in Gruppe sicherstellen**  
Wichtig sind nicht die Anzahl der Brainstormingteilnehmer, sondern deren unterschiedliches Expertenwissen und unterschiedlichen Denkstile.

Unterstützung können Sie abrufen unter **Kennziffer: 13202**

*Ich bin der Meinung, dass*

wir im Privaten wie im Beruflichen von einer freudigen Diskussionskultur zu einer dumpfen Bewertungskultur degenerieren. Früher waren hitzige Debatten und die Kraft der Argumente im Zentrum von meinungsbildenden Diskussionen. Heute geht es dagegen nur noch selten um das Meinen, sondern meist um „mag ich“ oder „mag ich nicht“. Innehalten, Abwägen, Nachdenken, Korrigieren oder Verwerfen werden abgelöst von „passt“, „seh' ich auch so“, „mag ich“, „mag ich nicht“. Bewertungen werden übernommen und sind nicht Ergebnis von Erkenntnisprozessen und diskursivem Austausch. Man reiht sich ein in eine Mehrheit oder Minderheit und übernimmt damit ohne intellektuellen Aufwand Positionen, die von anderen begründet und strukturiert sind. Man wählt die aus, die dem eigenen Selbstbild am ehesten entsprechen.



**Walter Braun**

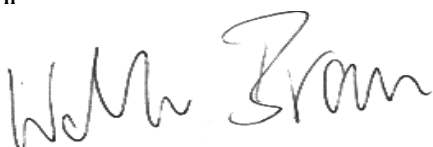
So geht meines Erachtens Individualität, Authentizität und Artikulationsvermögen über kurz oder lang verloren. Die eigene Meinung zerfließt im plakativen Geschmack und im undifferenzierten Folgen gesellschaftlicher Trends, die auf dem Markt der Möglichkeiten facettenreich und vergänglicher als je zuvor sind.

Das Eintauchen in die strukturlose Bewertungskultur der Masse setzt gleichzeitig aber auch ein anstrengungsfreies Finden von Corpsgeist, Gruppenzugehörigkeit und Sicherheit in Gang. Empfindungen, die das Gefühl verstärken, Kontrolle zu haben und eine Rolle zu spielen.

Problematisch sehe ich diese hauptsächlich von Facebook und Co. getriebene Entwicklung, wenn „zeitgemäße“ Führungsstile, Kommunikationskulturen und Managementtools auf den Olymp der „Mag ich-“ und „Will ich haben-Agenda“ gesetzt werden. Wenn die Verankerung in begründbare Werte und Strategien fehlt, verkommen sie zur puren und volatilen Managementdogmatik.

Es hilft daher, öfter mal zu fragen, warum mache ich eigentlich dieses oder jenes, und aus den Antworten Schlussfolgerungen zu ziehen. Und wer, bitteschön, mag nicht begründete Entscheidungen. Ich bin sicher, die allermeisten von uns werden sagen: „Mag ich!“.

Herzlichst  
Ihr



Walter Braun

## Leader und Manager: Was den Unterschied macht

So wie ein bildender Künstler mit der Genialität seiner Hände Skulpturen und Bilder einmaliger Brillanz schafft, ermöglicht ein echter Leader mit der prosozialen Note seiner inneren Einstellung die Selbstentwicklung der ihm anvertrauten Mitarbeiter. Beide Fähigkeiten entspringen inneren Werten. Der Bildhauer bemeißelt einen anfangs groben Marmorblock in mühevoller Kleinstarbeit monatelang, weil es ihm ein inneres Anliegen ist. Aus gleichem Anlass ermutigt ein Leader, indem er kleinste Fortschritte seines Mitarbeiters erkennbar anerkennt und auch Fehler erlaubt, um Lernen zu ermöglichen.

„Nieten in Nadelstreifen“ beherrschten Managementwerkzeuge exzellent und praktizieren professionell aber wertschätzungsfrei Führungstechniken. Leader vertrauen auf die Lernkompetenz, gehen vom Erreichen aus, öffnen ihren Blick aufs Anderssein und ersetzen Skepsis mit Vertrauen. Sie verlieren ihr Ziel nicht aus dem Auge und finden dabei nicht das Haar in der Suppe, sondern das Würzkorn und sei es noch so klein.

Im Prinzip sind sie unerschütterliche Optimisten, bei denen man gerne arbeitet und leistungsbereit bis an seine Grenzen geht. Wer auf Leadership setzt, schafft den Kitt, der Kraftquellen bündelt und Zukunft sichert.

Interessiert an Führungskräftecoaching in dieser Ausrichtung?

**Kennziffer: 13203**

## Firma oder Daheim?

„Können Kommunikation und Kollaboration aus der Ferne funktionieren, wenn wir Arbeitsplätze ins Homeoffice verlagern“, fragte der Vertriebsleiter eines Pharma Großhändlers. Die Antwort ist schwer, denn die hängt von vielen Bedingungen ab. Wie intensiv etwa ist der Austausch zwischen Produktentwicklung, Vertriebsinnendienst und Vertriebsaußendienst? Wie eigenverantwortlich organisiert und führt der Vertriebsmitarbeiter sich? Welche Kundenkampagnen erfordern unterschiedliche Know How Träger? Wie rasch verändern sich Kundengewohnheiten und wie notwendig ist es, das implizite Erfahrungswissen anderer zu nutzen? Der Fragenkatalog könnte beliebig fortgesetzt werden.



Es wird deutlich, es gibt keine absoluten Kriterien, die das Team zur Anwesenheit zwingt oder dezentrale Organisationsformen legitimiert. Wie in allen Unternehmen, in denen das Vertrauen den Mitarbeitern gegenüber gering und Bedürfnis, Kontrolle auszuüben groß ist, muss die Übernahme von Selbstverantwortung erst erlernt und auf der Vorgesetztenseite die Kontrollillusion verlernt werden. Der Weg zu dispositiven, eigenständigkeitsbezogenen Arbeitsstrukturen fängt mit kleinen Schritten an wie etwa:

- Sukzessives Erweitern von Handlungs- und Kontrollspielräumen je Führungskraft und Mitarbeiter
- Stärken des Werte- und Sinnerlebens in den verschiedenen Schlüsselfeldern von Personen durch Individualcoaching
- Bewusstes Herbeiführen von Life-Domain-Schwerpunkten und gegebenenfalls deren Bündelungen.

Die eigentliche Debatte effizienter Arbeitsformen sollte so gesehen ihren Ausgang in den Kulturmerkmalen Selbstverantwortung und Führung durch Selbstführung finden und dann die Kontextfaktoren einbeziehen, um o. g. Fragen eine Antwortbasis zu geben.

Die eigentliche Debatte effizienter Arbeitsformen sollte so gesehen ihren Ausgang in den Kulturmerkmalen Selbstverantwortung und Führung durch Selbstführung finden und dann die Kontextfaktoren einbeziehen, um o. g. Fragen eine Antwortbasis zu geben.

**Kennziffer: 13204**



## Ergebnisse zählen – ja aber

Im Prinzip ist nichts dagegen einzuwenden, das Verhalten anderer an Ergebnissen zu messen. Das Problem dabei ist nur, ab welchem Niveau liegt ein Ergebnis vor und ist ein Ergebnis immer absolut. Die zweite Schwierigkeit, die sich aus der Ergebnisfixierung ergibt, liegt darin, zu unterschätzen, dass Ergebnisse auch von Dritten beeinflusst werden. Die Zuordnung zu einer einzigen Person ist also auch nicht möglich. Die dritte Problematik zeigt sich in der schwierigen Messbarkeit selbst kleiner Teilergebnisse. Es mag ja noch hinreichend sein, Kennzahlen getriebene Größen wie Umsatz, Ausschussquote, Ressourcenverbräuche etc. zu

quantifizieren. Schwierig wird es allerdings, Zufriedenheit mit der Führungsleistung, Ausschöpfen des persönlichen Potenzials und Ähnliches valide messen zu wollen.

Einen Ausweg aus dem Dilemma der Ergebnisthematik suchte ein Unternehmen darin, den Prozess der Ergebniserzielung als Führungsaufgabe zu beschreiben. In der Konsequenz bedeutete das für die Führungskräfte

- nicht beobachtend das „Ergebnis“ abzuwarten, sondern
- mit, statt über den Mitarbeiter zu reden
- eigene Sichtweisen am konkreten Verhalten zu erläutern und keine Nebelkerzen zu zünden
- die Rolle des dogmatischen mit der Rolle des partizipativen Orientierungshelfers zu ersetzen und den Prozess der Ergebniserzielung von Anfang an im Dialog zu begleiten.

Das alles ist zeitlich nicht aufwändiger, weil später weniger Korrekturschleifen auftreten, und zudem kulturprägend, weil im Dialog Verbindlichkeit und Verständnis erzielt werden.

Für jeden ergebnisgetriebenen Verantwortlichen eine echte Herausforderung, die der Unternehmer anfangs komplett unterschätzt hat. Denn Einsicht entsteht nicht in der Vorgabe eines neuen Führungsstils, sondern im Erfahrbarmachen von Sinn und Verändern von hinderlichen Einstellungen.

**Kennziffer: 13205**



## Schmunzelecke\*



„Mein Mann ist am 7.6. verstorben. Bis zu seiner Veräußerung bleibt das Fahrzeug abgemeldet.“

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

## Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2013

*Martin Wehrle*

**Anständig Karriere machen.** Wie Sie nach oben kommen – und trotzdem Sie selbst bleiben.

Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2013, 238 Seiten, € 14,95, ISBN 978-3-280-05460-4

Wie der Einstieg in die Berufswelt gelingt, Bewerbungssituationen erfolgreich bewältigt und Karriereschritte geplant werden können, sind die wesentlichen Inhalte dieses lesenswerten Buches.

In elf Kapiteln beschreibt der Autor kurzweilig und bildhaft Strategien, Spielregeln, Dummheiten und Fettnäpfe bei der persönlichen Karriereplanung. Er karikiert mit nachsichtiger Menschenfreundlichkeit die kurzfristigen Erfolge der Blender und rückt die Stärken und Potentiale in den Fokus der Strategien, um anständig und nachhaltig Karriere machen zu können.



*Maria Schorpp*

**Die Lust normal zu sein.** Warum wir nicht immer besser werden müssen. Mit einem Nachwort von Dr. Maja Storch.

Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2013, 191 Seiten, € 14,95, ISBN 978-3-280-05464-2

Die mediengeneigte Möchtegern-Prominenz gaukelt es vor, dass Normalität schon spießig ist und Exaltiertheit zum guten Ton gehört.

Wie man aus diesem Selbstoptimierungswahn ausbrechen und eine Menge an Lebenslust und –fülle erleben kann, zeigt die Autorin in sechs anregend beschriebenen Kapiteln. Unaufgeregt hilft sie mit einer guten Portion Humor, herauszufinden, was einem gut tut und was man nicht haben

muss. Sie immunisiert vor den Alles-ist-machbar-Aposteln und lenkt den Blick auf die inneren Ressourcen, Werte, Stärken und Schwächen. Sie hilft, das normale Maß zu finden und dem Rummel des Besserwerdens zu entfliehen. Vor allem zeigt sie, dass das Normale langfristig zu einem reicheren Leben führt.



*Klaus Tumascheit*

**»Alle ziehen am selben Strang!«.** 55 Mythen des Projektmanagements.

Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2013, 255 Seiten, € 21,95, ISBN 978-3-280-05496-3

Tricksen, Tarnen und Täuschen, „dass sich die Balken biegen“... und man „Alpträume davon bekommen“ könnte. So leitet der Autor in sein pointierendes und amüsant zu lesendes Werk zu den Fallstricken und Mythen des Projektmanagements ein.

Mit großem Wohlwollen und großer Nachsicht für die menschlichen Schwächen zeigt der Autor auf, dass Projektfallen nicht in mangelnden Projektzielen und Umsetzungsplänen zu suchen sind, sondern in den Alltäglichkeiten des sozialen Umgangs, der Kommunikation, der Egoismen oder der individuellen Interessen. So entlarvt er an 55 Mythen die typischen praxisbezogenen Projektfallen und gibt gleichzeitig Impulse, wie diese Praxisfallen umgangen werden können.



*Anja Förster, Peter Kreuz*

**Hört auf zu arbeiten!.** Eine Anstiftung, das zu tun, was wirklich zählt.

Pantheon Verlag, München 2013, 234 Seiten, € 14,99, ISBN 978-3-570-55189-9

Schon bei der Gliederung bürsten die Autoren kräftig gegen den Strich: Sie beginnen mit dem Ende und enden mit dem Anfang.

Sehr amüsant, zuweilen witzig und allermeist provozierend legen sie das Wesen selbstmotivierten Arbeitens frei und appellieren im Erzählstil, an die Selbstbestimmung des Menschen zu glauben und der inneren Stimme zu folgen.

Ein zum Nachdenken anregendes Buch, das nie in konkrete to-do-Listen mündet, sondern zu einer in Frage stellenden und reflektierenden Grundhaltung befähigt.



*Uwe Peter Kanning, Jan Henning Möller, Nikolay Kolev, Jens Pöttker*  
**Systematische Leistungsbeurteilung.** Leitfaden für die HR- und Führungspraxis.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013, 249 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3264-1 inklusive Downloadangebot.

Damit die Beurteilung der Leistung von Mitarbeitern nicht zum Willkürinstrument verkommt, ist es notwendig zu klären, was es mit verhaltensbezogenen Leistungen auf sich hat, wie diese definiert sind, gemessen werden können und wie die Leistungsmerkmale sich in ihrem Arbeitskontext darstellen.

Auf der Basis von Projektbeispielen führen die Autoren in die Thematik ein, zeigen Methoden der Leistungsbeurteilung, beschreiben deren wirtschaftlichen Nutzen und spezifische Schwächen. Ausführlich stellen sie dar, wie eine qualitativ gute Anforderungsanalyse durchzuführen ist und Führungskräfte im Umgang mit Leistungsbeurteilung geschult werden können.

Für die Praxis besonders hilfreich sind Hinweise für den Umgang mit Widerständen. Als Download stehen detaillierte Beurteilungsskalen für verschiedene Berufsgruppen sowie ein Workshop-Konzept zur Verfügung.

*Björn Migge*

**Schema-Coaching.** Einführung und Praxis: Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele.

Beltz Verlag, Weinheim 2013, 334 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-407-36528-6

Abgeleitet aus dem Modell der klinischen Schema-Therapie überträgt der Autor Elemente, Prinzipien, Haltungen und Werkzeuge auf die Beratungsform des Coachings. Dieser Transfer macht das Buch interessant und limitiert es zugleich. Interessant deswegen, weil es aus der klinischen Arbeit bekannte Ansätze der Beziehungsgestaltung, Ressourcenaktivierung, Kognitionsarbeit, Imagination und Aktionsmethoden integriert zu einem Coaching relevanten Modell. Limitierend, weil es hohe Fachlichkeit voraussetzt und kein Basislehrbuch des Coaching für Anfänger darstellt.

Sehr verantwortungsvoll beschreibt er den Weg von der Psychotherapie zum Coaching und skizziert die 15 Schritte des Schema-Coachings.



*Frank Michael Orthey*

**Systemisch Führen.** Grundlagen, Methoden, Werkzeuge.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013, 201 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3277-1

Führungsarbeit findet prinzipiell im Spannungsfeld zwischen Lenken und Orientierung geben einerseits und der Komplexität wenig steuerbarer Situationen andererseits statt.

Wie Führung möglicherweise gelingen kann, zeigt der Autor anhand seines systemtheoretisch inspirierten Grundverständnisses, das die Aufgaben, Organisation, Kultur, Person und die Beziehung zwischen Personen zu einem Handlungsfeld der Führungsarbeit integriert.

Ausführlich beschreibt er dieses systemische Führungsmodell und entwickelt daraus die dafür notwendigen Führungskompetenzen und Führungsstile. Ohne in die Optimismusfalle zu tappen, büsst er immer wieder mit vielen Provokationen gegen den Strich der Machbarkeit und sensibilisiert gerade dadurch für das mögliche Gelingen von Führung. Eine ausgesprochen pragmatische Reflexionshilfe.



*Walter, L. Schönwandt, Katrin Voermanek, Jürgen Utz, Jens Grunau, Christoph Hemberger*

**Komplexe Probleme lösen.** Ein Handbuch.

Jovis Verlag GmbH, Berlin 2013, 208 Seiten, € 28,00, ISBN 978-3-86859-227-6

Aus verschiedenen Disziplinen und Denkschulen beleuchten die Autoren das Problemlösen in komplexen Situationen. Beispiele aus Architektur und Städteplanung zeigen von der ersten Seite an die Philosophie des Buches: Ein Werkzeugkasten zum Beheben von Planungsfehlern, Vermeiden von Denkfallen und zum wirkungsvollen Gebrauch von Problemlösetechniken in praktischen Fällen.

Zwar halten sich die Autoren nicht allzu lange mit theoretischen Erörterungen auf, kommen aber sowohl in der Methodenbeschreibung und systemischen Vorgehensweise zu empirisch und theoretisch gesicherten Praxisempfehlungen.

So beschreiben sie anschaulich wie Missstände analysiert und bewertet werden sollten, Wirkmechanismen aus dem Zusammenhang abzuleiten sind, mehrere Perspektiven eingenommen und Lösungsräume mit welchen Werkzeugen erweitert werden können. Ein durch und durch praxisorientiertes Handbuch.

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

**Wirtschaftspsychologie.**

Themenschwerpunkt: Forschung zur Organisationsberatung. IV/2012 – 14. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2012, 91 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Organisationsberatung findet zunehmend auf empirischen und Evidenz basierten Ansätzen statt. Das vorliegende Themenheft ist ein Werkstattbericht, der die beraterische Praxis aus Forschungssicht reflektiert.

**Inhalt:**

- *Dick, M. et al.:* Editorial
- *Scholl, W.:* Möglichkeiten, Probleme und Grenzen wissenschaftlich gestützter Organisationsberatung. Ein Werkstattbericht.

**Thesepapiere zum Werkstattbericht vom W. Scholl**

- *Sommerlatte, T.:* Thesepapier zu Kernpunkten wissenschaftlich gestützter Organisationsberatung.
- *Kluge, A.:* Wissenschafts-Praxis- und Praxis-Wissenschafts-Transferprobleme.

**Kommentare zum Werkstattbericht von W. Scholl**

- *Kunert, S., Bedenk, S.:* Die Wissenschaft als Wegweiser zur Professionalisierung der Organisationsberatung.
- *Nachtwei, J.:* Weniger Druck und mehr Zeit = gute Beratung? Über die besondere Situation wissenschaftlich gestützter Beratung im Kontext angewandter Hochschulen.
- *Bredl, K.:* Wissenschaftsbasierte Beratung der Berater oder doch ein Wissenstransfer in die Beratungspraxis? – Ein Blick auf den Zusammenhang von Theorie und Praxis in der Organisationsberatung.
- *Jiménez, P.:* Die Beratungsschwemme und mögliche

Antworten für die Praxis.

- *Endres, E.*: Wie lassen sich Organisationen verändern?
- *Schmitz, Ch.*: The place in between.
- *Bauer, V.*: Systemische Organisationsberatung als Einheit der Differenz von Wissenschaft-Praxis-Beratung.
- *Zirkler, M.*: Herausforderungen der Forschung in anspruchsvollem Gelände – auf der Suche nach einem angemessenen Wissenschaftsverständnis.
- *Dick, M.*: Evidenz und Eminenz.
- *Kopp, R.*: Wissenschaft und Praxis auf dem Weg zu koevolutionären Ansätzen der Wissensgenese.

#### Forschung zur Organisationsberatung

- *Over, U.*: Wege zur interkulturell kompetenten Organisation.
- *Groß, S., Hake, T.*: Takt, Demut, Flow – Über visuelle Interventionen in Besprechungen und Workshops: Ein Dialog.
- *Klonek, F.E., Kauffeld, S.*: „Muss, kann ... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen.
- *Kanning, U.P., Kappelhoff, J.*: Sichtung der Bewerbungsunterlagen – Sind sportliche Aktivitäten ein Indikator für die soziale Kompetenz der Bewerber?
- *Schult, J.*: Prädiktoren des Berufserfolgs von Hochschulabsolventen: Befunde aus dem Sozio-Ökonomischen Panel.



#### Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Organisationsberatung – neu gesehen, Heft 1/13, 20. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2013, Jahresabo (4 Hefte) online € 99,00, print und online € 119,00, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Organisationsberatung bewegt sich in dem Spannungsfeld zwischen klassischer Strategieberatung der akademischen Organisationsentwicklung inklusive der Human Resources Ansätze und der systemischen Prozessberatung. Die Autoren dieser Ausgabe stellen Anpassungen und Fortentwicklungen dieser Beratungsansätze vor.

#### Inhalt:

- *Schreyögg, A.*, Editorial: Organisationsberatung – neu gesehen.

#### Hauptbeiträge:

- *Boos, M. et al.*: Hochschule als Marke. Stand der Diskussion und ein Konzept der Organisationsberatung.
- *Kunert, S., Bedenk, S.*: Die Professionalisierung der Organisationsberatung und die Rolle der Wissenschaft.
- *Hüttner, N.*: Entwicklung ländlicher Kommunen. Wenn Bürger Beteiligung ernst nehmen.
- *Schigl, B.*: Wie gefährlich kann Supervision sein? Perspektiven in ein Dunkelfeld.

#### Praxisberichte:

- *Stahl, P.*: Supervision der Geschäftsführung kleinerer freier Träger der Sozialen Arbeit. Ein kritischer Diskurs am Beispiel eigener Supervisionspraxis.
- *Schulz, A.*: Teamsupervision in Zeiten des Umbruchs. Abschied und Integration – psychodramatisch betrachtet.
- *Kramer, P.*: Supervision mit Ehrenamtlichen. Rahmenbedingungen und inhaltliche Gestaltung der Supervision mit Mitarbeitern der Telefonseelsorge.

#### Diskurs:

- *Buer, F.*: Glück in der Arbeit durch eine beglückende Beratung in Muße. Was neue Bücher zum Glück beitragen können.



*Anja K. Haftmann*

**Vom Kritik- zum Kündigungsgespräch.** Vier Gesprächstypen auf den Punkt gebracht. DVD-Lehrprogramm tsm video GmbH&Co.KG, Laufzeit ca. 30 Minuten.  
managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2013, ISBN 978-3-941965-57-7, € 98,90.

Der Lehrfilm erläutert realitätstreu und didaktisch hervorragend aufbereitete Ziele und Inhalte von Kritik-, Ermahnungs-, Abmahnungs- und Kündigungsgesprächen.

Zu einem durchgehenden Fehlverhalten eines jungen Disponenten in einer Spedition werden die vier Gesprächstypen anschaulich und Schritt für Schritt vorgestellt. An wichtigen Gesprächssituationen werden Kommentare, arbeitsrechtliche Hinweise, Ergänzungen und Anregungen in die Szenen eingeblendet. Für jeden Gesprächstyp werden von einer Sprecherin Ziele und Vorgehensweise kurz und prägnant erklärt. In den Spielszenen lassen sich diese Funktionen und Gesprächsstile dann im Sinne eines Modelllernens leicht nachvollziehen und als Best-Practice-Vorlage nutzen.

Leitfäden und Musterschreiben für Kündigung und Abmahnung sind als Download auf der Website des Verlags abzurufen.

Ein überzeugend konzipiertes Thema mit hohem Praxisbezug, der die DVD zum Selbstlernen ebenso wie für den Einsatz in Trainings qualifiziert.

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)

## Testrezension berufsbezogener Verfahren

*Christian Warneke*

**Spiel zur Beobachtung von Kooperation, Analytik und Strategie im Assessment Center (SPIKAS-AC)**

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2013, Bestellnummer: 01 422 02, Test komplett: 658 €

### Anwendungsgebiet:

SPIKAS-AC dient der eignungsdiagnostischen Erfassung sozialer und kognitiver Fähigkeiten im Assessment Center. Die Erfassung strategischer und kooperativer Kompetenzen kann zur Personalauswahl, -entwicklung und zum individuellen Coaching genutzt werden.

### Testkonzept:

Schlussfolgerndes, strategisches, analytisches Denken und Kooperationsfähigkeit sind die übungskonstituierenden Konstrukte des Verfahrens. Im Unterschied zu den gängigen Fragebogenverfahren integriert der Test die soziale und kognitive Leistungsebene und erfasst unmittelbar das Leistungsverhalten der Teilnehmer und nicht deren subjektiven Einschätzungen.

Die Struktur der Übungen ist an das Schachspiel angelehnt. Neu ist, dass man sich nicht als Einzelspieler gegenüber steht, sondern als Spieltandem. Damit sind nicht nur die dem Schachspiel innewohnenden strategischen Handlungs- und Planungskompetenzen zu identifizieren, sondern auch das Kooperationsverhalten. Anhand von den acht Skalen

- Figuren schlagen
- Zusatzfiguren einsetzen
- Drohungen aufstellen
- Drohungen abwehren
- Spielplan entwickeln
- Nebenbrett beachten
- Im Team kooperieren

- Spiel werden die übergeordneten Kompetenzbereiche
- Analytisches und strategisches Denken
- Kooperation
- Spiel insgesamt abgebildet.

### Der Test enthält:

Manual, 40 Beobachtungsbogen, 8 Auswertungsbogen, 8 Spielregeln, 2 Spielpläne, 2 Schachfigurensätze (a' 24 Figuren), 4 Schachuhren und Hartschalenkoffer.

### Anwendungaspekte:

Für die Anwendung des Testverfahrens sollten in Abhängigkeit der gespielten Runden ca. 90 Minuten Durchführungszeit eingeplant werden. Der Test kann im Rahmen von ACs oder auch als Einzelverfahren für die Personalauswahl, Trainingsbedarfsanalyse, Teamentwicklung, Laufbahnberatung oder auch in der Individualberatung eingesetzt werden.

Mindestens zwei Gruppen a' zwei Teilnehmer spielen gegen einander. Die Anzahl der Spielrunden wird in Abhängigkeit der Teamanzahl festgelegt (5 Runden für bis zu 6 Teams). Eine Runde ist dann beendet, wenn einer der Teilnehmer einen gegnerischen König geschlagen hat oder wenn bei einem der Teilnehmer die Zeit abgelaufen ist. In jeder Runde hat jeder Spieler fünf Minuten Zeit für seine gesamte Partie. Die Zeit wird mit der Schachuhr gemessen. Bei der Anwendung in unserer Testgruppe (8 mittelständische Unternehmer) war zu beobachten, dass die Zeit für das Vertrautmachen mit dem Spiel, das Lernen der Spielregeln und die Probedurchgänge wenigstens 40 Minuten beanspruchen.

### Bewertung:

Die Kombination zwischen Spiel und Leistungstest ist eine interes-

sante Innovation, die bei unseren Testteilnehmern zu einer ausgesprochen hohen Akzeptanz führte. Dies gilt auch für den Ansatz, analytische bzw. strategische Denkfähigkeiten und gleichzeitig Kooperationsfähigkeit zu messen. Hier ist das SPIKAS-AC ein Novum in der Testlandschaft.

Validiert wurde der Test an 122 Personen (Studenten und Berufstätige). Die Zuverlässigkeit (Reliabilität) des Verfahrens gemessen mit Cronbachs  $\alpha$  liegt mit Werten zwischen .94 bis .98 im sehr hohen Bereich. Auch die Werte für die Beobachterübereinstimmung sind überdurchschnittlich homogen.

Es ist allerdings äußerst wichtig, dass die Beobachter speziell für diese Übungen trainiert werden und in der allgemeinen Beobachtertätigkeit erfahren sind bzw. auch hier geschult werden müssen.

Validitätskennziffern liegen nicht vor. Die Anlage der Übungen, das Setting der Durchführung sowie das Leistungsverhalten bestätigen die inhaltliche Validität des Verfahrens. Kennziffern in diesem Testgütebereich müssen auch noch hinsichtlich der kriteriumsbezogenen Validität für die Prognosefähigkeit des Verfahrens erhoben werden. SPIKAS-AC ist trotz noch ausstehender testtheoretischer Untersuchungen ein praxistaugliches Verfahren, das einen völlig neuen Zugang zur Erfassung gleichzeitig auftretender Kompetenzen (Leistung und Teamfähigkeit) ermöglicht.

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

## Diversität wird Normalität

Unterschiede in Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, beruflicher Expertise und - stark unterschätzt - in der Persönlichkeitsstruktur sind in den letzten Jahren zentrale Themen bei der Mitarbeiterauswahl, Projektsteuerung und Mitarbeiterführung.



"This firm is committed to diversity - I have yes-men, si-men, ja-men, oui-men, da-men, hai-men..."

Wie geht man nun um mit Diversität und was bringt sie? Außer Plausibilitätsannahmen, wonach Diversität zu mehr Innovation, geringerer Fluktuation und effizienterer Marktbearbeitung führt, gibt es keine gesicherten Aussagen. Oftmals wird sogar von negativen Effekten auf die Leistung, größerem Konfliktpotenzial und häufigeren Missverständnissen in der Kommunikation berichtet. Eine

international agierende Spedition wollte nun wissen, wie sie in ihrem Logistik- und Lagerbereich mit den Unterschieden in Ausbildung, Herkunft, Alter und Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter zurechtkommen soll, damit die Wirtschaftlichkeit gesichert und die Reibungsverluste durch Konflikte minimiert werden können. Die Spedition orientierte sich nun bei der Lösung nicht nur daran, dass die Arbeitsabläufe präzise beschrieben und die Zuständigkeiten je Person inklusive einem klaren Anforderungsprofil definiert wurden, sondern widmete sich auch den sogenannten Human Factors, den Einstellungen, Überzeugungen und Wahrnehmungen der einzelnen Mitarbeiter vor dem Hintergrund der sozialen Arbeitssituation:

- Schritt eins bestand darin, dass wirtschaftliche Ziele genannt und soziale gemeinsam erarbeitet wurden. Auf dieser Basis wurden dann individuelle Diversitätsprofile erstellt, in denen Einstellungen, Verhaltensüberzeugungen und Verhaltensbereitschaften herausgearbeitet wurden.
- Schritt zwei bestand darin, dass auf den erarbeiteten Ergebnissen basierend sogenannte Integrationszirkel (Ethnie, Geschlecht, Alter) gebildet wurden. Diese trafen sich monatlich während der Arbeitszeit für vier Stunden und erstellten im Sinne einer subjektiven Tätigkeitsanalyse die aus ihrer Sicht wichtigen und durch sie selbst zu beeinflussenden Veränderungen, deren Umsetzung sie verantworteten und regelmäßig an den Lagerleiter und Prokuristen berichteten.
- Schritt drei lief parallel zu Schritt zwei und beinhaltete die Weiterbildung bzw. Qualifizierung der beteiligten Personen. Inhalte wurden von den Betroffenen selbst festgelegt und mit in der Praxis beobachtbaren Zielen unterlegt.

Für einen Zeitraum von 24 Monaten sollte dieses Projekt von einer Fachhochschule begleitet und bewertet werden. Zwischenergebnisse zeigen eine deutliche Zunahme an Arbeitsfreude und eine Abnahme an Kommissionierungsfehlern.

**Kennziffer: 13206**

## Warum es so wichtig ist, das Denken zu öffnen

Dass mehr vom Gleichen mittlerweile untauglich ist, neuen Problemen Paroli bieten zu können, ist nicht mehr erwähnenswert. Nur was bedeutet das für ins Stocken geratene Projekte, das Bewältigen sozialer Konflikte in der Gruppe, das Einhalten von definierten Zeitfenstern etc.? Im Prinzip nichts anderes, als dass wir jedes neu entstandene Problem aus einer völlig neuen Perspektive jenseits unserer Erfahrungen betrachten, wir unsere persönliche Haltung bzw. unser innerstes Sinn- und Werteerleben dazu identifizieren, wir die Dominanz unserer aktuellen Sichtweise verlassen und uns in eine bislang unbeachtete Zukunft hineinspüren können sollten.

Jeder Workshop zur Lösung etwa eines Problems, zum Festlegen neuer Vertriebs szenarien, zum Definieren neuer Zielkundengruppen etc. sollte genügend Raum bieten, um die Fesseln der Erfahrung zu lösen und aus dem Zulassen auch schräger Ideen Möglichkeitsformen und Zukunft zu entdecken.

Wenn die stringent ergebnisbezogene Moderation solcher Workshops ergänzt wird um Fragen wie, was will ich eigentlich, was ist uns jenseits der fachlichen Lösung wichtig oder was könnten wir jenseits der Schere im Kopf an Vorstellungen realisieren, die mit dem Jetzt und der Vergangenheit überhaupt nichts zu tun haben, hellen wir unseren blinden Fleck auf, stellen wir die innere Transparenz als Quelle der Lösung in den Fokus und entwickeln vermutlich mit brennendem Herzen innovative und zukunftsfähige Lösungen. Ressourcenbezogene und erfahrungignorie-rende Workshops führen dann auch manchmal zu der Erkenntnis: „Hätte ich nicht gedacht, was alles in uns steckt!“ Probieren Sie es einfach!

**Kennziffer: 13207**