

Wer kann Chef?

Die Kernaufgabe eines jeden Unternehmens besteht darin, Dienstleistungen oder Produkte zu vertreiben, die einen Markt finden. Dazu braucht es Menschen, die diese Produkte entwickeln, herstellen, verkaufen und pflegen. Jedes Unternehmen ist also nur so gut, wie seine Mitarbeiter diese Leistungen erbringen. Eine triviale Erkenntnis, die allerdings im Führungsalltag oft mit

Füßen
wird. Denn
ist Führung
wünschte
erzielen und
tragen, dass
arbeiter sein
voll zur
bringt und
auch noch



getreten
genau dazu
da: Ge-
Ergebnisse
dazu bei-
jeder Mit-
Potenzial
Entfaltung
sich dabei
wohl fühlt.

Die Führungsrealität sieht im Unternehmen jedoch meist so aus: Führungskräfte, die jeden einzelnen Schritt kontrollieren, aufgabenorientiert und zielbeflissen die Arbeitsabläufe steuern. So wundert es nicht weiter, dass aus einer Befragung unter 95.000 Führungskräften in 2.200 Unternehmen weltweit die HAY-Group feststellte, dass jeder zweite Chef seine Mitarbeiter demotiviert und frustriert. Gar nur ein Drittel der Chefs schaffen ein leistungsförderliches Klima.

Führungsstärke resultiert aus einer gefestigten Persönlichkeitsstruktur, aus prosozialen Eigenschaften wie etwa Vertrauen schenken, Empathiefähigkeit und einer unverbrüchlichen Überzeugung zur Verantwortung für Mensch, Ergebnis und Unternehmen.

So gesehen wundert es nicht, dass Dienstwagen, Sonderurlaube, Work-Life-Balance-Angebote ihre Wirkung verlieren, wenn sie in einem vergifteten Arbeitsumfeld, das durch Angst und Frustration geprägt ist, angeboten werden.

Deswegen braucht eine Führungskraft ein dezidiertes Verständnis, das coachende, durchsetzende, partizipative, orientierungsgebende und zielsetzende Facetten beinhaltet. Im Grunde ist eine Führungskraft dann erfolgreich, wenn sie zwischen verschiedenen Führungsstilen verhaltenssicher je nach Situation und Anlass wechseln und in der Rolle als Dirigent, Coach, Orientierungshelfer und Visionär Mitarbeiter erreichen kann.

Interessiert an der Chefprofessionalisierung? **Kennziffer: 13301**

Jenseits von Fachwissen

Immer mehr Verantwortung, große Handlungsspielräume, Eigenständigkeit als Grundanforderung, ständiger Wandel in Arbeitssituationen, Unwägbarkeiten und großes Risiko bei Entscheidungen sind mittlerweile in vielen Tätigkeiten zum Alltag geworden. Dieser lässt sich nicht mehr alleine mit hohem Fachwissen bewältigen.

Gefragt ist eine hohe Selbstkompetenz. Und da die Dynamik der Veränderung zunimmt, genügt es nicht mehr, alleine seine gewachsene Erfahrung zu bemühen, sondern der ausgesprochen anspruchsvollen Fähigkeiten

- Gewohnheiten aufzugeben und
- das Handeln vernetzt und ganzheitlich zu gestalten.

Dazu lassen sich spezifische Fähigkeiten entwickeln:

- Durch intensives Beobachten, Reflektieren, Verstärken oder auch Willenskräfte und körperliche Fitness Verhalten ändern.
- Auf der kognitiven, mentalen Ebene über innere Bilder, Mentaltraining oder inneres Probehandeln Gehirnstrukturen anlegen, die helfen, mit neuen Situationen besser zurechtzukommen.
- Auf der Gefühlsebene lernen, Impulse zu unterdrücken oder schwierige Aufgaben mit guten Gefühlen zu flankieren.
- Über Sport, Bewegung, Ernährung für körperliche Fitness sorgen.

Interessiert an speziellen Führungstrainings dazu? **Kennziffer: 13302**

Ich bin der Meinung, dass

wir in einer zunehmenden Welt der Alles und Sofort-Ideologie den Wert und die Bestandskraft von Produkten und Dienstleistungen aus dem Auge verlieren, weil es keine Mühe mehr macht, den Priestern des Fortschritts zu folgen und zu konsumieren – notfalls helfen die Banken mit Konsumentenkrediten aus. Digital vernetzt und in sozialen Netzwerken konfrontiert mit Will-ich-haben-Junkies sorgt es uns kaum, neben dem dritten Flatbildschirm die hausumfassende Klimaanlage für fünf oder zehn heiße Tage im Jahr zu installieren oder einen tonnenschweren Vierradboliden die überwiegende Zeit der Heimgarage anzuvertrauen. Neuer Hype, neues Glück, Altes weg!



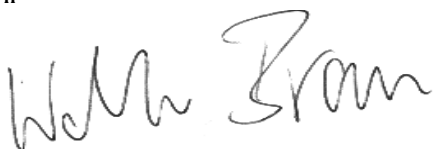
Walter Braun

Auch für Organisationen gilt: Bedürfnis- und Ichbefriedigung rücken an die Stelle eines umfassenden Wir-Denkens, das langfristig dem Gemeinwohl dienen und Ressourcen erhalten würde.

Wenn wir uns als Teil des Ganzen mitverantwortlich sehen, stellen wir einen engen Bezug unseres Verhaltens zu den Ereignissen her und sind in der Lage, kurzfristigen Impulsen des Haben-Wollens zu Gunsten eines Verdienen-Wollens zu entsagen. Wir delegieren dann Führungsverantwortung nicht mehr an Coaches, die im günstigen Fall nur reparieren können, was wir selbst durch Misstrauen dem Anderen gegenüber zerstört haben. Wir kitten nicht mit sichtbaren IT-Gadgets den Selbstwertriss eines uns Anvertrauten, den wir durch persönliche Zuwendung und Ermutigung stärken können. Wir konsumieren nicht den neuesten Hype von Full Range Incentives, die schneller wieder in der Mülltonne der Gewohnheit versinken, als dass sie ihre Werthaltigkeit entfalten könnten. Nein: Wir selektieren vielmehr Weniges aus der ungeheuren Vielfalt des Möglichen. Dieses Wenige aber passt und ist wertig, weil wir - meiner Schwiegermutter gedenk – „zu wenig Geld haben, um uns Billiges leisten zu können“. Und: Wir schaffen ein Wertebewusstsein, weil wir für die Wünscherfüllung an anderer Stelle verzichten.

Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir das „Alles, Immer und Zugleich“ mit etwas Nachdenken ersetzen können mit lustvollem Verzicht auf Überflüssiges und kreativem Gebrauch des Vorhandenen.

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

IT-Sicherheit: Stiefmütterlich gepflegtes Bewusstsein

Gerade in kleinen und mittleren Betrieben, so hat eine Podiumsdiskussion auf einem jüngst stattgefundenen IT-Kongress gezeigt, vernachlässigen den E-Mail Schutz. Auch wenn mittlerweile Sicherheits-Updates, Internetschutz oder Maßnahmen zur Absicherung von mobilen Endgeräten auf hohem Niveau praktiziert werden, sind immer noch aktive E-Mail Schutzmaßnahmen eher randständig.

Ob E-Mail Verschlüsselungen, E-Mail Bearbeitungsregeln oder aktiven Spamschutz, die Anfälligkeiten des E-Mail Verkehrs jenseits von Firewall und Virenschutz sind weitestgehend aus dem Bewusstsein der Führungskräfte entschwunden und sollten gezielt diskutiert werden, damit die Cyberkriminellen der unbemerkte Einstieg in das Netzwerk und den Rechner so schwer wie möglich gemacht wird.

Die Schadensfälle zeigen, wie schnell eine Cursorbewegung eine verborgene Adresse aktivieren kann, ein versehentlicher Klick ein über Jahre versteckt arbeitendes Schadprogramm installiert, infizierte Dateianhänge unmittelbaren Computerschaden erzeugen oder durch Öffnen unbekannter Links Spyware heruntergeladen wird, die in aller Seelenruhe und ohne dass es der Computernutzer merkt, Personen und Firmendaten ausliest und das Unternehmen erpressbar macht.

Kennziffer: 13303

Wie wir Spaß auch an lästigen Aufgaben finden

Dass spannende Aufgaben ungeheuer motivieren und zufrieden machen, ist eine alte Binsenweisheit. Wie sieht es aber im Durchschnitt unseres Daseins aus? Trotz hoher Anforderungen, wachsender Gestaltungsmacht und Verantwortung müssen wir über den Tag gesehen eine Menge durchschnittlicher und zum Teil hoch automatisierter Situationen ertragen.

Wer dabei seine Selbstführungsfähigkeit einbringt, ist gut dran: Denn er wird seine Aufmerksamkeit auf die bewusst von ihm zu steuernden Wahrnehmungen und Aufgabenteile richten und sich nicht in diffuser Unzufriedenheit verlieren. Die wichtigsten Selbstführungsstrategien dazu sind:

- Auf die (wenigen) sinnstiftenden Aufgabenaspekte fokussieren (Der Straßenreiniger, der Spaß an seinem Anteil an einer sauberen Stadt hat)
- Tätigkeiten im Ablauf mit verschiedenen Varianten bildlich vorstellen (Der Straßenreiniger, der mal mit und mal ohne Hightech-Gerät Laub entfernt)
- Tätigkeiten mit angenehmen Zusatzaktivitäten verbinden (Der Straßenreiniger, der freundlich mit Passanten über Umweltschonung parliert)
- Monotone Tätigkeiten mit lustvollen Gedanken flankieren (Der Straßenreiniger, der beim Kehren an seinen letzten Skatabend denkt)
- Die Aufgabe zufrieden als erledigt vorstellen (Der Straßenreiniger, der sich gedanklich am blank geputzten Gehsteig erfreut)
- Die Kraft des inneren Zwiegesprächs nutzen (Der Straßenreiniger, der sich seinen Beitrag zur sauberen Kommune im inneren Monolog erzählt)
- Den Abschluss einer Tätigkeit „feiern“ (Der Straßenreiniger, der den gefegten Bürgersteig zufrieden als sein Werk betrachtet).

Die bewusste Kontrolle über sein Tun zu übernehmen, bedeutet, sich oberhalb der Bewusstseinschwelle am Positiven auszurichten und nicht den diffus lauenden Unzufriedenheiten anheim zu fallen. Ein erster Schritt dazu liegt in der Anleitung und Ermutigung zur Selbstführung.

Kennziffer: 13304



Wie Arbeit und Leben fusionieren können

Wieder einmal zeigte sich im Rahmen eines Coachings wie innere Bilder die Realität verzerren. Eine bis in die Haarspitzen motivierte Abteilungsleiterin eines Handelskonzerns fokussierte ihren Wortschatz auf „Hamsterrad“, „Arbeitsstress“, „keine Zeit“, „Pflichterfüllung“, „Burn out“ etc. Andererseits räumte sie aber auch beim Nachfragen ein, dass ihr der Erfolg Spaß macht, die Arbeit Orientierung im Leben gibt, die Aufgaben spannend sind und sie persönlich in ihrem Lernen und in ihrer Reife voranbringen. Nur: Diese Seite der Arbeit wird selten öffentlich debattiert.

Ein gelingendes Leben und Arbeiten greifen ineinander und sind nicht zwei Pole, die es zu balancieren gilt. Arbeit macht gleichzeitig Spaß und belastet. Die Sichtweisen werden allerdings in einer teilweise eifernden Diskussion über krankheitsverursachende Arbeitsbedingungen einseitig auf hier Arbeit=Belastung dort Freizeit=Leben gebracht. Lebenszeit ist aber auch Arbeitszeit und beides liefert gleichzeitig wichtige Beiträge zur Menschwerdung. Wie die Freizeit langweilig und öde oder spannend und lustvoll sein kann, kann es auch die Arbeit sein.

Wohlgemerkt: Es geht nicht darum, krankmachende Arbeit gut zu reden. Es geht aber sehr wohl darum, in der Führung und in Gesundheitsmanagementprogrammen dafür zu sorgen, dass

- die inneren Bilder über Arbeit und Leben differenziert wahrgenommen,
 - Optionen für ein persönlichkeitsförderliches Arbeiten und Leben erkannt und gefördert sowie
 - die Fetische des Hamsterrads und Erfolgs ersetzt
- werden können mit einem bedürfnisgerechten Arbeiten und Leben.

Schließlich betrifft es eine Kultur des diskursiven Austausches, was Arbeit und Leben im Eigentlichen ausmachen und die Notwendigkeit, einseitig und dogmatisch vorgegebene und praktizierte „Gesundheitskonzepte“ mit Leben und Arbeit integrierenden Maßnahmen zu korrigieren.

Interessiert? **Kennziffer: 13305**



Schmunzelecke*



„Dr. K. hat mir neue Zähne eingesetzt, die zu meiner Zufriedenheit ausgefallen sind.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2013

Theo Ijzermans, Roderik Bender
Wie mach ich aus einem Elefanten wieder eine Mücke? Mit Emotionen konstruktiv umgehen. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2013, 155 Seiten, € 16,95, ISBN 987-3-8017-2476-4

Die Autoren von „Wieder Ärger im Büro?“ beschreiben einen Ansatz zum besseren Umgang mit stressenden und frustrierenden Arbeitssituationen. Ihr Ansatz ist aus der Rational-Emotive-Therapie (RET) abgeleitet und beinhaltet im Wesentlichen, dass nicht eine Situation an sich, sondern die Einstellung, Überzeugung und inneren Bilder diesen gegenüber bestimmen, wie wir uns fühlen und Stress empfinden. Dabei zeigen sie die Funktionsweise der RET-Methode auf, gehen auf Vor- und Nachteile ein und beschreiben, wie arbeitsweltbezogene Probleme wie etwa Aufschieberitis, Führungsprobleme, Widerstände gegen Veränderungen etc. mit diesem Ansatz in den Griff zu bekommen sind.

Den Autoren gelingt es, anschaulich und überzeugend eine relativ komplexe Verhaltenstherapie umzusetzen auf alltagstaugliche pragmatische Lösungen, die auch von Laien herbeizuführen sind.



Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sylke Meyerhuber, Sandra Schmidt

Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013, 197 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3254-2

Der organisationale Wandel gehört zur Selbstverständlichkeit einer funktionierenden und sich selbst entwickelnden Wirtschaft.

Wandel bedeutet auch immer, Neues wagen und mit Gewohnheiten zu brechen. Er fordert folglich innere Widerstände heraus, die zum Scheitern von Veränderungsprojekten führen können.

Mit empirisch begründeten Konzepten und Methoden helfen die Herausgeber in acht Kapiteln, Veränderungen achtsam zu gestalten, die Beteiligung der Mitarbeiter zu organisieren, Veränderungen zu kommunizieren, mit begrenzten Veränderungen zu experimentieren, Konflikte zu umgehen, die Gesundheit zu fördern, die Führungskräfte in ihrer Veränderungsarbeit zu stärken und einen Kompass für einen achtsamen Wandel zu entwickeln.

Ein gut fundiertes Praktikerhandbuch, das wertvolle Impulse zur dauerhaften Veränderung vermittelt.



Evelyne Keller

Nachhaltigkeit in Beratung und Training. Konzept und Methoden. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2013, 352 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-60-7

Die Reihe dürfte mittlerweile zum Benchmark für eine fundierte Praktikerliteratur sein. Auch dieses Werk trägt nachhaltig zu diesem Image bei. Die Autorin setzt sich mit Schlüsselfaktoren wertschöpfender Trainings und Coachings auseinander und stellt Methoden und Interventionen vor, mit denen sich Workshops und Beratungen nachhaltig gestalten lassen. Sie sind erprobt und praxisgeleitet. Hinzu kommt der große Erfahrungsschatz der Autorin, die bereitwillig in ihre langjährige Berufspraxis Einblick gewährt.

In vier Bausteinen entwickelt sie an der Praxis ausgerichtet Impulse, die helfen, dass Beratungen und Trainings ihr Geld wert sind und nicht auf oberflächliche, rhe-

torisch heiße Luft angewiesen sind. Im ersten Baustein begründet sie die Relevanz der Nachhaltigkeit im Training. Im zweiten beschäftigt sie sich mit den Faktoren inklusive einem selbst entwickelten Modell der Nachhaltigkeit. Baustein drei enthält rund 80 Methoden und Interventionen für vor, während und nach der Maßnahme und in Baustein vier stellt sie ihre persönlichen Gedanken zu der Problematik Theorie und Praxis vor.

Schreibstil, prägnante Struktur der einzelnen Kapitel, nachvollziehbare Beispiele und die Befreiung von theoretischem Ballast sorgen für nachhaltiges Lesen!



Marco Furtner, Urs Baldegger
Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung.

Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013, 275 Seiten, € 34,95, ISBN 978-3-8349-3403-1

Innovations- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen werden nicht nur durch Dienstleistungen und Produkte sicher gestellt, sondern auch durch Führungsleistung und Mitarbeiter, die ihre Potenziale ausschöpfen. Vor diesem Hintergrund integrieren die Autoren erstmals moderne Führungsansätze und die Erkenntnisse der Selbstführungsforschung.

Die Funktion des neuen Verständnisses von Führung liegt darin, Mitarbeiter zur Selbstführung zu befähigen und deren Handlungsmacht und -wissen zu erweitern. Dazu beschreiben sie zunächst ausführlich relevante Persönlichkeitseigenschaften und Motive sowie den Stand der Selbstführungsforschung. Danach gehen sie sehr ausführlich auf moderne Führungskonzepte wie etwa die transformationale Führung ein und stellen sie dann in den Kontext einer Superleader-

shipkonzeption, die darauf abzielt, die Selbstbestimmung und Autonomie der Geführten zu erhöhen.

Die von anderen Autoren bereits veröffentlichten Theorie- und Praxiskonzepte übertragen sie auf die Führung und verdeutlichen ihre Aussagen an einer betrieblichen Fallstudie. Damit wird das Buch auch für interessierte Praktiker empfehlenswert.



Viktor Lau

Schwarzbuch Personalentwicklung. Spinner in Nadelstreifen. Steinbeis-Edition, Stuttgart 2013, 328 Seiten, € 29,90, ISBN 978-3-943356-79-3

Mit soziologischer Wortgewalt räumt der Autor auf mit den allumfassenden Ansprüchen von Seelengurus und ihren im Kleide fachlicher Autorität daherkommenden Managementesoterik.

Zu diesen unheilvollen Methoden zählt der Autor nicht nur Formen des ZEN-Buddhismus, der Organisationsaufstellung und Typenpsychologie, sondern auch die Doktrinen der Transaktionsanalyse, die Methodenmischung des NLP und der sogenannten systemischen Beratung. Er zeigt auf, warum die beanspruchte Omnipotenz dieser Lehren für die Menschen gefährlich ist, wie sie rhetorisch verkauft und wie sie unreflektiert und unbemerkt zur bedenklichen Realität in der Personalentwicklung werden.

Auch wenn der Schreibstil Konzentration erfordert, lohnt es sich, das Buch aufmerksam bis zum Ende zu lesen. Man gewinnt eine begründbare Haltung zur Managementesoterik, durchschaut ihre Strategien und erhält aber auch wichtige Anregungen für eine verantwortungsvolle, evidenzbasierte und empirisch begründbar Personalentwicklung.

Ein Buch, das dringend öffentlich diskutiert werden muss.



Harald Welzer

Selbst denken. Eine Anleitung zum Widerstand.

S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2013, 328 Seiten, € 19,99, ISBN 978-3-10-089435-9

Mit Fakten belegt und rhetorischer Durchschlagskraft begründet Welzer, welchen Beitrag der Einzelne zum Ressourcenverbrauch auf der Welt liefert. Ohne den moralischen Zeigefinger zu heben, erzählt er die Geschichte der Welt des Konsums in seiner Alles-Immer-Und-Sofort-Mentalität, die mächtig von der Wirtschaft gefördert und auch von der Politik bedient wird. Er fordert auf zum radikalen Bruch mit der Vermehrung und plädiert für alternative Formen der Erhaltung und Ersetzung von Produkten.

Sein brillanter Schreibstil macht betroffen, denn er leuchtet die Inkonsequenz des einerseits ökologiebewussten und andererseits auf Fortschritt fixierten Menschen in seinem Verhalten aus. Insbesondere aber macht er mit vielen Beispielen Mut, wie Menschen ihre Handlungsspielräume ausnutzen, kreativ eigene Ideen verwirklichen, Wachstum durch individuelle Zufriedenheit ersetzen und wie ein neues Denken und Verhalten in den kleinen Aspekten des täglichen Konsums erreicht werden können.

Ein ausgesprochen wichtiges Buch für eine mögliche Zukunft einer bislang ökonomisierten und auf Expansion gerichteten Gesellschaft.



Gerd Gigerenzer

Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft.

C. Bertelsmann Verlag, München 2013, 397 Seiten, € 19,99, ISBN 978-3-570-10103-2

In einer ungewissen Welt kann es keine Gewissheit geben. Vor diesem Hintergrund sensibilisiert der Autor für den richtigen Umgang mit Zahlen und für die entscheidungsgestaltende Macht der Intuition.

Er beschreibt die evolutionären, psychologischen und kulturellen Abhängigkeiten des Wahrnehmens und Entscheidens. Anhand zahlreicher Beispiele aus der Finanzwelt, Medizin oder den Unternehmen zeigt er auf, wie jeder den Umgang mit Risiken und Ungewissheit lernen kann, wie Experten in der Regel eher Teil als die Lösung eines Problems sind und dass in komplexen Entscheidungssituationen weniger oft mehr ist. In dieses Abenteuer des Denkens und Entscheidens führt der Autor mit einem für Wissenschaftler bemerkenswerter Fähigkeit: Es gelingt ihm wissenschaftliche Erkenntnisse umgangssprachlich und präzise, anschaulich und ganzheitlich schlüssig und positivistisch und nicht dogmatisch zu vermitteln.

Sein Buch verhilft dem Kant'schen Aufklärungsprinzip „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen“ zur gelebten Realität.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Innovationen im Coaching, Heft 2/13, 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).

Seit mehr als zehn Jahren entwickelt sich das Interesse an Coaching fast exponentiell. Waren es zu Beginn noch die Praktiker, die das Thema bestimmten, werden zunehmend Impulse und Ansätze von der angewandten Wissen-

schaft geliefert. Das Heft zeigt einige dieser Entwicklungen auf.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.*, Editorial: Innovationen im Coaching.

Hauptbeiträge:

- *Geißler, H. et al.*: E-Coaching: Prozess- und Ergebnisevaluation des „Virtuellen Zielerreichungscoachings“.
- *Richter, St. D., Marchioro, M.*: Nun sag, wie hast du's mit der Ethik? – Menschenbilder und Ethik im Coaching. Eine Feldstudie.
- *Liska, G.*: Die entwicklungspsychologische Perspektive – ein zukunftsweisendes Paradigma für Supervision, Coaching und Managementtraining.

Praxisberichte:

- *Wölfling Kast, S.*: Coaching von Führungskräften aus Expertenorganisationen. Fallfacetten und Schlüsselkonzepte.
- *Guldenschuh, C.*: Life-Coaching als Bestandteil von Führungskräfte-Coaching.
- *Kurz, S.*: Implementierung von Einzel-Coachings im Rahmen eines Führungskräfteentwicklungs-Programms in der öffentlichen Verwaltung.
- *Dinius, S.*: Das Team in der Ohnmacht. Was kann Supervision in ausweglosen Situationen leisten?

Diskurs:

- *Schreyögg, A.*: Coaching und/oder Supervision. Anmerkungen und Präzisierung der beiden.



Herausgeber: Lorenz Fischer, Theo Wehner, Michael Dick

Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: Self-Assessment. 1/2013 – 15. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2013, 87 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Am Beispiel online-basierter Mitarbeiterauswahl präsentiert das Themenheft die Erfahrungen von sieben Hochschulen mit online-basiertem Self-Assessment.

Inhalt:

- *Fischer, L.*: Editorial
- *Hornke, L. F. et al.*: SelfAssessment: Ideen, Hintergründe, Praxis und Evaluation.
- *Kubinger, K. D. et al.*: Prinzipien und Verfahren der Self-Assessments vom „Wiener Autorenkollektiv Studienberatungstests“.
- *Hasenberg, S., Schmidt-Atzert, L.*: Bessere Noten und zufriedener Studierende? Das Marburger Self-Assessment für den Studiengang Biologie.
- *Pietrangeli, S. et al.*: Entscheidung für das Studienfach mit Online-Self-Assessment (OSA).
- *Bosau, Ch.*: Self-Assessment als Tool zum Erwartungsabgleich.
- *Kupka, K. et al.*: HAW-Studienwahl-Navigator – Bedürfnisgeleitete hochschul- und studiengangspezifische Online-Studienorientierung.
- *Hiltmann, M.*: Online-Self-Assessments: Ein Impuls zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.
- *Kubinger, K. D.*: Self-Assessment im Rahmen der Personalauswahl: Möglichkeiten und Grenzen.



Paul Lahninger
Ich-Stärke entfalten. Nachhaltige Selbststeuerung in Eigenverantwortung. DVD-Seminar mit zusätzlichem Online-Bonusmaterial. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2013, € 39,90, ISBN 978-941965-74-4

Die Fähigkeit zur Selbststeuerung ist eine mittlerweile unabdingbar gewordene Voraussetzung für Erfolg und Zufriedenheit im Beruf und im Privaten. Mit der Fähigkeit zur Selbstführung gelingt es Menschen, innere Ressourcen gezielt zu entdecken, entwickeln und in Situationen einzusetzen. Sie hilft, Gewohnheiten aufzubrechen, Verlockungen zu widerstehen und neue Verhaltensweisen zu praktizieren.

Wer in einer immer komplexer werdenden Welt bestehen und den eigenen Persönlichkeitskern entwickeln möchte, erfährt von dem Referenten zehn bewährte Ansätze.

Anschaulich, kurz gefasst und immer wieder an praktischen Beispielen verdeutlicht, stellt er dar, wie Zuversicht, Kompetenzbewusstsein und Gelassenheit helfen, lösungsorientiert zu handeln.

Er zeigt, wie attraktive Ziele, Selbstkontrollansätze und Erinnerungshilfen zum Gelingen neuer Verhaltensabsichten beitragen und beschreibt die Wirkung von sozialer Einbindung, Selbstcoaching und Reflexion und verdeutlicht zum Schluss, wie innere Widerstände zu überwinden sind, und Mentaltraining und Selbstbelohnung den dauerhaften Transfer in die Praxis erleichtern.

Die kurzgefassten und pointierten Impulse sind zum Selbstlernen gut geeignet und als Beispiele in Coachings und Trainings einsetzbar.

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

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Günter F. Müller

Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP^N). Für den PC-gestützten Einsatz ist zusätzlich eine Microsoft-Excel-Version des F-DUP^N verfügbar.

UMBRA, Landau 2014, Preis: Lizenzgebühr für uneingeschränkte Nutzung 60,00 €.

Einsatzbereiche

Diagnose unternehmerischer Potenziale bei Führungskräften und Existenzgründern zur qualitativen Absicherung von Auswahlentscheidungen und zur Konzipierung von Förder- bzw. Entwicklungsmaßnahmen.

Testkonzept

Seit 1999 sind fortlaufend verbesserte Versionen des Fragebogens in Anwendung. Das Testkonzept geht von selbstständigkeitsrelevanten Persönlichkeitsfaktoren aus, die branchenunabhängig Vorhersagen unternehmerischen Verhaltens zulassen. Die Konzeptbasis ist die faktorielle Theorie selbstständigkeitsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale, die sich motivationalen, affektiven, kognitiven und sozialen Dispositionen zuordnen lassen. Der Fragebogen erfasst zehn unabhängige Primäreigenschaften

- **Leistungsmotiv**
Aufgaben bevorzugen, die eine Herausforderung darstellen und zugleich gute Realisierungschancen besitzen.
- **Internale Kontrollüberzeugung**
Zustandekommen von Ergebnissen den eigenen Fähigkeiten eher zuzuschreiben als äußeren Umständen.
- **Unabhängigkeitsstreben**
Individuelles Bedürfnis nach Autonomie, Selbstverwirklichung und persönlichem Wachstum.
- **Antriebsstärke**

Engagement und die Bereitschaft zum permanenten Arbeitseinsatz.

- **Belastbarkeit**
Bereitschaft, Stress auszuhalten und unter Druck zu arbeiten.
- **Problemlöseorientierung**
Fähigkeit, analytisch und intuitiv schwierige Situationen zu meistern.
- **Risikoneigung**
Neigungen für kalkuliertes Risikomanagement.
- **Ungewissheitstoleranz**
Fähigkeit, in intransparenten und unregelmäßigen Situationen erfolgreich zu handeln.
- **Durchsetzungsbereitschaft**
Situationsgerecht die eigenen Ideen auch gegen Widerstände durchzusetzen.
- **Soziale Anpassungsfähigkeit**
Soziale Kontakte aufnehmen und daraus resultierende Beziehungen weiterzuentwickeln.

Das Verfahren besteht aus einer Standardform mit 90 Items (Profilauswertung aller zehn Testmerkmale inklusive Gesamtpotenzial; 90 Testitems) und zwei Kurzformen mit je 50 bzw. 54 Items.

Die Antworten sind im forced-choice-Format mit jeweils zwei oder drei Antwortausprägungen vorgegeben. Das Testmaterial besteht aus einem 44-seitigen Manual, Fragebogen, Auswertungsschlüssel, Interpretationshinweisen und Reverenzangaben. Eine elektronische Auswertung kann erworben werden.

Anwendungsaspekte

Der Test kann zu Prognosezwecken im Vorfeld von z. B. Beförderungen auf Positionen, die selbstständigkeitsrelevante Anforderungen stellen oder zur Beratung von Existenzgründungen genutzt werden. Insbesondere für das Coaching liefert der F-DUP^N Ansatzpunkte für eine persönlich-

keitsbezogene Entwicklung bzw. Veränderung von Stärken bzw. Reserven. Die Anwendungsgebiete umfassen z. B.

- **Diagnose** unternehmerischer Potenziale bei Führungskräften, Mitarbeitern und Existenzgründern
- **Eignungsfeststellung** für Leitungsfunktionen von Profitcentern/Ausgründungen
- **Eignungsfeststellung** für selbstständigkeitsnahe Arbeitsformen wie z. B. Telearbeit
- **Coachingmaßnahmen**

Bewertung

Persönlichkeitsmerkmale sind sicherlich nur eine Bedingung für den Erfolg in der beruflichen Selbständigkeit. Der F-DUP^N erfasst aber diese Bedingungen auf theoretisch abgesicherter Basis und mit Items, die in der Praxisanwendung bei Existenzgründern, Führungskräften und leitenden Angestellten sowie niedergelassenen Ärzten entwickelt und erprobt wurden. Die Zuverlässigkeitswerte liegen für den F-DUP^N bei .88, F-DUP^{NK1} .82 und F-DUP^{NK2} .85 jeweils Cronbachs α . Auch die Validierungsstudien ergaben für die konvergente und kriteriumsbezogene Validität gute Werte zwischen .42 und .61.

Die hohe Attraktivität des F-DUP^N liegt darin, dass er ein theoretisch und empirisch fundiertes Screening über die Ausprägungen der unternehmerischen Potenziale ermöglicht und eine außerordentlich hilfreiche Basis für gezielte, handlungsorientierte Entscheidungen und Interventionen zur Entwicklung unternehmerischer Verhaltensweisen liefert.

Der Test ist zu beziehen bei:

UMBRA-Landau
Am Rauhberg 1A
76829 Landau
Tel.: 06341-969178
Fax: 06341-969179
E-Mail: info@umbra-landau.de

Entrümpelte Führungstrainings

Im Prinzip folgen Führungstrainings dem alten Schnittmuster des „great man“, wonach Wohl und Weh einer Abteilung oder eines Betriebes von der einzelnen Führungskraft abhängen. So wird sie auch in Führungsseminaren gestählt in ihrer Durchsetzungskraft, Zielorientierung, Rhetorik, in charismaförderlichen Verhaltensstrategien etc. Dabei wird oft vernachlässigt, dass selbstbestimmte, auf Eigeninitiative und –verantwortung ausgerichtete und sinnorientierte Mitarbeiter im Praxisalltag der eigentliche Antriebsriemen für den betrieblichen Leistungsmotor sind.

Führung sollte daher darum bestrebt sein, Handlungsspielräume



der Mitarbeiter zu erweitern, ihnen Selbstbestimmung und Sinnerleben zu ermöglichen und ihnen zu helfen, die eigenen Ressourcen zu erkennen, weiter zu entwickeln und sie gewinnbringend in der Arbeitssituation abzurufen. Führen bedeutet damit, Mitarbeiter zu befähigen, sich selbst zu führen. Sie ermutigt Mitarbeiter, Ziele selbst zu

setzen, Maßnahmen zu deren Realisierung zu definieren, aus Fehlern zu lernen und auch achtsam und selbstbestimmt mit sich umzugehen. Dazu braucht es selbstwertstarke, gelassene und sozialkompetente Führungspersönlichkeiten. Darüber hinaus, muss sie zwingend selbst als Beispiel für eine gelingende Selbstführung überzeugen.

In einem modernen Verständnis von Führung lösen Konzepte zu „Führung durch Selbstführung“ die traditionellen Schulungsangebote ab. Wem es als Chef gelingt, seine Mitarbeiter zu eigenmotivierten Leistungsträgern zu entwickeln, schafft die Basis zu einer maximalen und zufriedenheitsstiftenden Leistungskultur.

Empowerment und Superleadership sind die aus den angelsächsischen Staaten kommenden Impulsvorläufer eines solchen Trainingsansatzes, der

- Rollenklarheit der Führungskräfte
- Selbstführungsstrategien
- Ermutigungstechniken
- Organisationale Kontexte
- alternative Arbeitsformen
- Kulturstandards zur Selbstführung

abbildet und im Ziel eine höhere Führungseffektivität verfolgt.

Moderne Führungstrainings relativieren die Rolle des „great man“ und befördern das Bewusstsein aller Beteiligten für eine gemeinsame Ergebnisverantwortung und eine zufriedenheitsstiftende Leistungsmaximierung.

Interessiert an einem innovativen Führungstraining?

Kennziffer: 13306

Entscheiden, aber wie?

Die meisten betrieblichen Entscheidungssituationen sind komplexer Natur und mit großer Ungewissheit und Unsicherheit verbunden. Man kann sie nicht rational durchdringen und eindeutig deren Konsequenzen berechnen. Selbst bei der Anschaffung einer neuen Maschine entscheiden nicht nur Funktionalität, sondern auch Preis, Handhabung, Wartung, Premiumniveau etc. Es ist nahezu unmöglich sich nach analytischen Entscheidungsregeln zu verhalten, wonach etwa die Alternative gewählt wird, die die meisten Anforderungen erfüllt oder die unter ungünstigsten Bedingungen noch den höchsten Nutzen bietet etc.

Was aber tun? Hier helfen Ansätze aus der Systemforschung, wonach man Komplexität abschätzen kann hinsichtlich der zu berücksichtigenden Aspekte, deren Zusammenhänge, Neben-/Fernwirkungen und Wirkungseffekten.

Mit einem solchen Komplexitätsraster kann die Situation charakterisiert werden. Je nach Komplexitätsausmaß wählt man dann analytische oder systemische Entscheidungstechniken wie etwa die Nutzwertanalyse oder die Sensitivitätsmatrix, Netzbild, Simulationstechniken etc.

Mit der Sensitivitätsanalyse können etwa Prioritäten gesetzt werden, die aus dem Zusammenwirken einzelner Aspekte resultieren und ihren Wirkungsschärme aus ihrer gleichzeitigen Wechselwirkung erzielen. Mit dem Netzbild können etwa schnell Schwerpunkte, strategische Vorgehensweisen oder auch zentrale Entscheidungsfelder gefunden werden. Die Simulation deckt Neben- und Fernwirkungen auf, auf die man beim engen Problembetrachten sonst nicht kommen würde.

Interessiert an einem Training dazu?

Kennziffer: 13307