

Führungskompetenz neu justieren

Nicht nur die Digitalisierung der Geschäftsprozesse, auch ein verändertes Bewusstsein für Über- und Unterordnung sowie die Zunahme der Komplexität im Führungsalltag nehmen dramatisch zu. Fach- und Führungskräfte sind heutzutage gleichrangig in Entscheidungsprozesse eingebunden. Mitarbeiter und Vorgesetzte begegnen sich weniger mit einem Hierarchie-, sondern eher mit einem gemeinsamen Problemlöseverständnis. Das alles verändert die Wirtschaft. Wer einen solchen Wandel bewältigen will, sollte daher dringend Abstand nehmen von den klassischen Führungskompetenzen, die meist mechanistischer Natur sind.



Ein beliebter Führungsstil:
Zeige Stärke, kein Gefühl.

Es genügt nicht mehr nur schicke Seminarthemen in schicke Führungsseminare nach der Maßgabe ihres innovativen Kleides ins Unternehmen zu transferieren, sondern Führungskräfte darauf vorzubereiten, dass sie künftig

- experimentieren,
- Selbstverantwortung auslösen,
- Entscheidungsfreiräume geben,
- Kontrolle durch Steuerung ersetzen,
- systemische Prozesse verstehen müssen.

Vorgesetzte haben nicht mehr nur mit Zielen und Aufgaben zu tun, sondern mit Menschen mit Ideen, Werten und Gefühlen. Kompetente Menschen denken out of the box, sind sich ihrer Subjektivität bewusst und können sich und andere in den Prozess gemeinschaftlicher Wertschöpfung integrieren.

Eine solche Kompetenz entsteht dabei nicht mehr nur im Seminarraum, sondern in selbstgesteuerten Erfahrungszirkeln, Reflexionsworkshops und in Formen arbeitsimmanenten Lernens.

Die Inhalte kreisen z. B. um Themen wie „Wertschätzendes Führen“, „Führung durch Selbstführung“, „Human Factors der Führung“ und „Psychologie des Entscheidens“.

Interessiert an einer Revision von Führungskompetenz?

Kennziffer: 14101

Autopsie des Scheiterns

Bücher, Präsentationen, Kongresse etc. sind voller Best Practice-Beispiele. Im Prinzip weiß heute jeder der teuer bezahlten Projektmanager und Vorgesetzte, was zu tun und welche fachliche Expertise für den Erfolg eines Projektes notwendig ist. Und dennoch scheitert eine erkleckliche Anzahl. Hier lohnt sich die Umkehr der Blickrichtung: Aus der Autopsie des Scheiterns dessen Logik herausarbeiten!

Wann immer Projekte vorzeitig beendet oder zurückgestellt werden, wird die Autopsie des Scheiterns ein neues Lernfeld aufmachen. Aus unseren Erfahrungen und Recherchen sind die Desaster selten der falschen Methodenwahl oder geringen Fachexpertise der handelnden Akteure geschuldet, sondern eher soziologischen und psychologischen Gründe wie etwa:

- Machbarkeitillusion
- Hau-Ruck-Ideologie der handelnden Manager
- Immunität für Frühwarnsignale
- Interessendominanz der Akteure
- Methodismus als Aktivitätsbeweis
- Verdecktes Intrigieren

Ein amerikanisches Sprichwort sagt, „A Fool with a Tool is still a Fool“ oder etwas profaner: „Shit in, Shit out“. Was nützen nämlich Methoden und präzise Vorgehensschritte, wenn sie dem Mängelwesen Mensch zum Opfer fallen. Ein Autopsiebericht deckt die Summe der Infektionen auf und ist daher ein fotografisches Negativbild für einen daraus ableitbaren Masterplan für das nächste Projekt.

Interessiert? **Kennziffer: 14102**

Ich bin der Meinung, dass

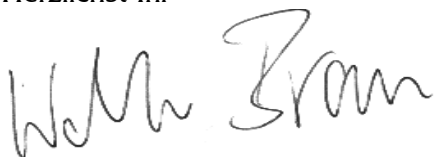
uns Ideologien nicht weiter helfen, weil wir diesen dabei eher hinterherlaufen, anstatt uns selbst meinungsbildend zu positionieren.

Höher-Schneller-Weiter-Ideologien, halten uns zwar auf Trab, ohne uns aber Sicherheit zu geben. Wir eilen von einem Standpunkt zum anderen, suchen wechselnde Mehrheiten und diskriminieren Minderheiten oder ignorieren Mahner. Wir wollen Dabeisein und versäumen unser eigentliches Sein. Managementideologien wie Shareholder Value, Tools wie Neurolinguistisches Programmieren zum angeblichen Erkennen von „Persönlichkeit“ oder Dogmen wie „Arbeit muss Spaß machen“ sind hipp und treiben uns an, fordern atemlos: „Gehör dazu!“ Das Ergebnis dieses Mithaltenmüssens liefern uns die Krankheitsreporte der Kassen. Burnout, Arbeitssucht, Selbstausbeutung bei Selbstständigen, Depression sind Symptome und Schlagworte für die neuen Krankheiten, deren Ursachen auch in Ängsten liegen, im Leben zu kurz zu kommen, keine Rolle mehr zu spielen, zurück gelassen zu werden oder versagt zu haben. Der unbewusste Zwang zum Mitmachen ist nahezu unvermeidlich, wenn wir uns nicht offensiv den individuellen Ängsten stellen.

Besinnung ist notwendig: Wo bringt mir Verzicht Lebens- und Arbeitsqualität und was will ich überhaupt für mich tun und warum will ich das tun? Wer sagt denn, dass wir mit der Zeit gehen, wenn wir nicht mit der Zeit gehen? Doch wohl überwiegend nur eine interessensgeleitete Dienstleistungsindustrie, die ihren Umsatz anheizen will. Oder? Wir sollten wieder mehr unserem gesunden Menschenverstand trauen und innovativ Verheißungsvolles als vielleicht alten Wein in neuen Schläuchen sehen. Selbsternannte Experten hinterfragen und ihren schillernden Methoden die Blendkraft nehmen, indem wir sie nüchtern auf nachgewiesene Erfolge abklopfen. Vor allen Dingen sollten wir unsere Vorstellungskraft im Kant'schen Sinne bemühen und der Kraft des eigenen Denkens vertrauen.

Ich bin sicher, gerade dann werden wir im Rennen bleiben und Zukunft gestalten.

Herzlichst Ihr



Walter Braun



Walter Braun

„Prä-Mortem-Analyse“

Wann immer Entscheidungen abgesichert werden sollten, weil ihre Konsequenzen unangenehme Auswirkungen haben könnten, wie es etwa bei Fusionen, Zusammenlegungen, Geschäftsfeldänderungen etc. vorkommen kann, kann es hilfreich sein, auch über mögliche Gründe des Scheiterns nachzudenken.

Gary Klein, ein amerikanischer Feldforscher und Sozialpsychologe, hat dazu eine frappierend einfache, aber wirkungsvolle Methode, nämlich die Prä-Mortem-Technik empfohlen. Immer dort, wo eine Entscheidung gereift ist und kurz vor der Umsetzung steht, sollte sich die Gruppe ca. 30 Minuten Zeit nehmen und sich vorstellen, wie ihr Plan etwa ein halbes Jahr nach seiner Realisierung grandios scheitert. Ohne Tabu sollten dazu dann Geschichten entwickelt werden, warum es zu der Katastrophe kam.

Die Methode ist nicht nur pragmatisch und einfach, sie räumt auch mit häufigen Fehlern auf: Wir Menschen gehen in der Regel unbewusst vom Gelingen unserer Absicht aus. Zweifel sind nicht vorgesehen bzw. werden unterdrückt, Selbstüberschätzung ist auf der Tagesordnung, egoistische Interessen dominieren. Gerade, weil diese Denkfallen unbemerkt daher kommen und menschliche Denkfehler „normal“ sind, sind sie hochgiftig für jeden Entscheidungsprozess und sollten entschärft werden.

Interessiert? **Kennziffer: 14103**

Innere Kündigung und ihre verheerende Wirkung

Frustration, Resignation, Interessenlosigkeit, Fehlerhäufung, Produktivitätsverlust oder Innovationsträgheit u. ä. sind häufig anzutreffende Symptome in Unternehmen, deren Mitarbeiter sich nicht mehr mit ihrem Arbeitgeber und dessen Unternehmenszweck identifizieren. Hier baut sich langfristig eine Bedrohung auf, die Unternehmen nachhaltiger an den Rand ihrer Existenz bringen können als jeder Burnout-Hype.

Mitarbeiter erleben einerseits wohlfeile Führungsgrundsätze und Karriereversprechen und andererseits in der gelebten Realität deren Verballhornung. Wenn dann auch noch erlebte Hilflosigkeit

beim Versuch der Veränderung der deprimierenden Situation dazu kommt, ist die innere Kündigung der (psycho)logische Reflex. Dienst nach Vorschrift im besseren Fall und verdeckte Sabotage im schlechteren sind Pole der betriebsschädlichen Ereignisse.



Innere Kündigung ist ein uraltes Phänomen, aber leider zu Gunsten hipperer wie Burnout oder Mobbing aus dem Blick geraten,

obwohl die Folgen verheerend sind. Sie kosten richtig Geld, haben epidemiefähiges Ansteckungspotenzial und nehmen dem Betrieb die Schlagkraft, insbesondere in Krisenzeiten.

Lösungen dazu liegen nun nicht in Hau-Ruck-Aktionen, sondern im Langfristigen:

- Sorgfältiges Erfassen von Symptomen wie etwa Krankheitsrate, Arbeitszufriedenheit, Fehltag, Produktivitätskennziffern etc.
- Mitarbeiterbefragung aus mehreren Perspektiven wie etwa Inhalte der Tätigkeit, Verantwortungsübernahme, Mitspracherecht, Entwicklungsmöglichkeiten, Ressourcennutzung etc.
- Aufbau einer Kommunikationskultur des offenen Austausches horizontal wie vertikal und Praktizieren von Beteiligungsformen.
- Führungskräfteentwicklung zur Sensibilisierung der ambivalenten Rolle zwischen Führsorgepflicht und Ergebnisverantwortung inklusive die Befähigung Führung durch Selbstführung zu praktizieren.
- Herstellen von Transparenz, insbesondere zwischen veröffentlichter und erlebter Kultur.

Der Umgang mit innerlich gekündigten Mitarbeitern ist eine besondere Herausforderung, denn mit kleinen Heftpflasteraktionen lässt sich ein frustrierter Mitarbeiter nicht mehr zurückholen. Erst wenn es gelingt, integrative, glaubwürdige und authentische Verhaltensweisen zu etablieren, können gegebenenfalls die Frustrationen wieder zurückgeführt werden. Erst langfristig wirken sie präventiv.

Interessiert? **Kennziffer: 14104**

Kernbotschaften zum Klarkommen mit Komplexität

Der Marketingleiter eines Handelshauses wollte jenseits von Theorien und Modellen wissen, was er denn nun tun soll, um die immer größer werdende Komplexität in seinen Geschäftsprozessen zu bewältigen. Einfache Antworten und Rezepte gibt es nicht, dafür jedoch wichtige Grundhaltungen und Denkstile. Wie etwa:

- Vor jeder Entscheidung sollten mehrere Betrachterperspektiven erfasst werden, um den Problemzugang zu erweitern.
- Den Impuls des schnellen Handelns sollten wir unterdrücken, nicht zu schnell in Lösungen denken und uns mit der Situation vertraut machen, um sie verlässlich beurteilen zu können.
- Prioritäten sollten aus dem Zusammenwirken einzelner Problem Aspekte heraus abgeleitet werden und nicht aus den Wunschvorstellungen. Zusammenhänge erkennen heißt, einzelne Faktoren miteinander zu vernetzen und hinsichtlich ihrer Wirkmächtigkeit zu beurteilen.
- Sensibilität gegenüber Denkfallen und dem persönlichen Denkstil vermindert frühzeitig in Fehler bzw. Denkfallen zu tappen.

Wenn vor dem Hintergrund dieser Grundhaltung noch einige systemische Methoden wie etwa die Sensitivitätsmatrix angewandt werden, sollte Komplexität zwar nicht beherrschbar, aber handhabbar werden.

Interessiert? **Kennziffer: 14105**



Schmunzelecke*



„Aus der anliegenden Urkunde können Sie ersehen, dass mein Mann gestorben ist, damit sein Vertrag erlischt.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2014

Matthias Horx

Zukunft wagen. Über den klugen Umgang mit dem Unvorhersehbaren. Deutsche Verlags-Anstalt, München 2013, 312 Seiten, € 22,99, ISBN 978-3-421-04444-0

Mit sehr viel Biografischem, Interdisziplinärem und Gelassenheit reflektiert der profilierte Zukunftsforscher die Begrenztheit von Zukunftsprognosen. Er zeigt auf der Basis einer interdisziplinären Wissensintegration, wie eine komplexe Welt sich ständig neu organisiert, in ihrer Unzulänglichkeit und Vernetztheit korrigiert und auch aus Krisen sich konstruktiver heraus entwickelt und keine dauerhaften Schäden davonträgt. Er entzaubert die Nachhaltigkeitsmythen, schwört Prognosemodellen ab und sensibilisiert für eine Zukunft, die mit Loslassen von Altem beginnt.

Klug und fundiert regt er an, den ohnehin ständigen Wandel zu akzeptieren, gelassen mit ihm umzugehen und dem Prognosewahn abzuschwören. Ein ausgesprochen anregendes und beruhigendes Buch!



Karin Häring, Sven Litzcke (Hrsg.)
Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013, 410 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3288-7

Menschen führen hat insbesondere mit Sozialkompetenz zu tun und dem ständigen Reflektieren und Hinterfragen von persönlichen Voraussetzungen, von Werten und Führungszielen. Vor diesem Hintergrund sind 23 Kapitel den Buchteilen „A. Führung – Eine Aufgabe für mich?“, „B. Die erste Führungsaufgabe – Was kommt auf mich zu?“, „C. Der Aufstieg

ins Management – Wie geht es weiter?“ zugeordnet.

Die Kapitel sind entstanden aus den Führungsseminaren der European School of Management und Technology und so verfasst, dass sie zwar inhaltlich aufeinander aufbauen, aber voraussetzungsfrei auch kapitelweise gelesen werden können. Hinweise auf wissenschaftliche Fundierung, praktische Umsetzung und Reflexionsfragen vertiefen das Verständnis und die Übertragung der Inhalte auf die Praxis. So stehen dann etwa Themen wie Dynaxität, Coaching, Selbstreflexion, Wert in der Führung, rechtliche Fragen, Emotion und Führung in einem Gesamtzusammenhang, können jedoch in ihrer jeweils spezifischen Bedeutung auch einzeln betrachtet werden.

Ein Buch, das nicht nur Führungsnovizen wertvolle Impulse für ein gelingendes Führen von Mitarbeitern bietet.



Sonja Radatz

Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung. literatur-vsm, Wien 2013, 183 Seiten, € 33,95, ISBN 978-3-902155-17-7

Die Autorin, eine profilierte Beraterin und Trainerin im deutschsprachigen Europa, lässt den Leser an ihren fundierten Theoriekenntnissen und Praxiserfahrungen teilhaben.

Sie stellt Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung in Relation zu einander und integriert sie zu einem Leadership-Modell mit den vier Phasen „Ergebnisvorgabe“, „Ergebnisprüfung“, „Sicherung von Selbstläufern“ und „Schaffen von zeitlichen Freiräumen“. In der Begleitung regt die Führungskraft zur Selbstreflexion auf der Basis von Ergebnisvorgaben an. Beim relationalen Coaching hilft die

Führungskraft, das bisherige Tun aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Mit ihrem Modell entwirft die Autorin ein völlig neues Führungsverständnis und die Grundlage für ein differenziertes Führungsverhalten.

Ein Buch, das interessante zukunftsfähige Antworten für eine neue Führungskultur findet.



Ralf E. Strauß

Digital Business Excellence. Strategien und Erfolgsfaktoren im E-Business.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013, 482 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3291-7

E-Business, Mobil-Business, Social Media, Multimedia etc. erfordern Technologien und Geschäftsmodelle, die die Unternehmensprozesse radikal beeinflussen.

Erstmals liegt nun ein umfassendes Werk vor, das die aus dem E-Business resultierenden Geschäftsmodelle in ihrer Ganzheitlichkeit, in ihren inhaltlich vernetzten Strukturen und ihrer betriebswirtschaftlichen Relevanz vorstellt.

Der Autor, Praktiker und Wissenschaftler zugleich, stellt zunächst die Struktur und grundlegenden Rahmenbedingungen des E-Business vor, richtet den Blick zurück und erklärt das Platzen der Internetblase im Jahr 2000, arbeitet Merkmale erfolgreicher E-Business Unternehmen heraus und stellt dann die Bausteine für ein valides E-Business wie etwa IT-Strategie, Abkehr von One-Size-fits-all, Contentmanagement, Online- und Mobilpayment etc. vor.

Ein Buch, an dem keine strategische Unternehmensplanung vorbeikommt.

Martin Scherm

Kompetenzfeedbacks. Selbst- und Fremdbeurteilung beruflichen Verhaltens.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2014, 242 Seiten, € 34,95, ISBN 978-3-8017-2455-9

Erstmals liegt nun ein Werk vor, das sich mit der Beurteilung berufsbezogenen Verhaltens aus der Sicht des Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter beschäftigt.

Der Autor erörtert, inwieweit mehrere Urteilsperspektiven die Bewertung der berufsbezogenen Kompetenz in ihrer situativen und personalen Abhängigkeit bei der Bewältigung von Anforderungen verbessern. Dazu stellt er zunächst die unterschiedlichen Verfahrensansätze wie etwa das 360 Grad Feedback vor, definiert in einem weiteren Kapitel ausführlich das Konstrukt des Kompetenzfeedbacks und überprüft in den folgenden Kapiteln die Reliabilität und Validität der Kompetenzurteile. In den abschließenden Kapiteln diskutiert er wichtige Prozesse, Effekte und Differenzen der Selbst- und Fremdbeurteilung. Abschließend stellt er die Ergebnisse einer Studie zum Zusammenhang zwischen Selbst-, Fremd-Differenzen und Persönlichkeitsmerkmalen vor.

Ein ausführliches und gründliches Theorie- und Praxisbuch.



Martin Eppler, Friederike Hoffmann, Roland Pfister

Creability. Gemeinsam kreativ – innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2014, 252 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-7910-3297-9

Wer neue Impulse für den Umgang und die Entwicklung der eigenen Kreativität oder die seines Teams sucht, der sollte unbedingt zu diesem Buch greifen. Die Au-

toren haben einen kompakten Leitfaden für Praktiker geschrieben. In ihrer Einleitung stellen sie anschaulich Creability als Kompetenz dar, aus dem Stegreif heraus neue Ideen und Perspektiven gemeinsam im Team zu entwickeln. Kurzweilig schildern sie für Kreativität abverlangende Situationen Anforderungen und wie sie alleine, zu zweit oder in der Gruppe und unter Zeitdruck zu bewältigen sind.

Eine ausführliche Fallstudie dokumentiert, wie eine Sitzung im Kreativmodus abläuft und welche Ergebnisse sie gebracht hat. Ihren Ansatz fundieren sie mit den Creability-Prinzipien Verstehen, Verflüssigen, Verändern, Verbinden und Veredeln. Diesen Prinzipien ordnen sie die Phasen Aktivieren, Entwickeln und Ausarbeiten zu und beschreiben dazu dann 30 Methoden und Techniken wie etwa Visual Café, Prototyping, Dilemmagramm etc. So wird das Buch nicht nur eine Methodensammlung, sondern auch ein ausgesprochen praxistaugliches Fach- und Übungsbuch mit ausführlichen Vorgehensbeschreibungen und illustrativen Beispielen.



Herausgeber: Michael Dick, Lorenz Fischer, Annette Kluge, Theo Wehner

Wirtschaftspsychologie.

II/III. 2013 – 15. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2013, 126 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Die Wirtschaftspsychologie behandelt in ihrer aktuellen Ausgabe ein Themenmix aus Methodenentwicklung in den Bereichen Arbeit und Gesundheit, Kommunikation komplexer wirtschaftlicher Zusammenhänge und umweltbezogenes Verhalten im Sinne einer betrieblichen Prävention. Das Besondere dieses breiten Themen-

spektrums liegt in der Mischung von anwendungs- und modell- bzw. methodenbezogenen Perspektiven der Wirtschaftspsychologie in der Praxis.

Inhalt:

- *Dick, M, Fischer, L, Wehner T.:* Editorial
- *Kumbruck, C., Derboven, W.:* Das Repertory-Grid-gestützte narrative Interview als Methode zur Analyse der Bedeutung von spirituellen Ressourcen in der Pflege.
- *Kolodej, C. et al.:* Inventar zur Erhebung resilienten Verhaltens im Arbeitskontext (REVERA).
- *Hoffmann, S. et al.:* Aktive Verbreitung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in die Unternehmenswelt: das Beispiel Tabakprävention.
- *Becker, D., Stummer, H.:* Beratung und Schulung zur Senkung der Krankenstände?
- *Haubach, C. et al.:* Die Lücke schließen – Konsumenten zwischen ökologischer Einstellung und nicht-ökologischem Verhalten.
- *Christandl, F. et al.:* Belastung oder Gelegenheit – Eine Metaphernanalyse zur Wahrnehmung der Finanzkrise durch wirtschaftliche Laien.
- *Jacob, R. et al.:* When economists rely on fairness, too – How economic experts and laypeople think about immigration policies, CO₂ emissions reduction, and military exports.
- *Kriebner, P.C., Meyer, H.:* Wie individuell müssen Management-Diagramme sein, um zweckmäßig zu sein? – Eine empirische Untersuchung.
- *Fischer, O. et al.:* Emotion at work.
- *Poppelreuter, S.:* „Arbeitssucht – (k)ein alter Hut“. Alte Fundstellen und neue Fakten zur Arbeitssucht.
- *Beiglböck, W., Faselmayr, S.:* Alkohol und andere Drogen am Arbeitsplatz.

Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Psychodynamische Perspektiven im Coaching und in der Organisationsberatung, Heft 4/13, 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).

Die OSC thematisiert einen im Coaching bislang stark vernachlässigten Exkurs zu den tiefenpsychologischen Konzepten. Damit richtet das Heft den Blick auf die unbewussten und impliziten Interaktionsphänomene zwischen Coach und Coachee und damit weg von Methoden und hin zu affektiven Komponenten in der Coachingarbeit.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.*, Editorial: Psychodynamische Perspektiven im Coaching und in der Organisationsberatung.

Hauptbeiträge:

- *Bauer, F.*: Wie Kollusionsbeziehungen zum Scheitern von Unternehmensgründungen beitragen können.
- *Burkhardt, C.*: Bewusster Umgang mit Übertragungsphänomenen als Management Soft Skill.
- *Schreyögg, A.*: Übertragung und Gegenübertragung im Coaching.
- *Giernalczyk, T. et al.*: Containment im Coaching.
- *Kölling, W.*: Variationen über Narzissmus.
- *Hochbein, M.*: Soziale Kompetenz – was ist das?
- *Scheibner, N., Hapkemeyer, J.*: Innere Kündigung als Thema in der Organisationsentwicklung.

Praxisbericht:

- *Cürten, S.*: Boreout-Syndrom und Coaching.

Diskurs:

- *Webers, T.*: Coaching-Kompetenzen: Behauptungen und Kritik.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Dieter Ballin

VERMIKO-Planspiel Vertrauensmanagement Version 1.4
TRUSTICO (englische Version)
KHSweb.de, München, **Standardversionen** (ohne Szenariobearbeitung): Download gratis, USB-Stick € 24,95, CD € 29,95, **Workshopversion USB-Stick** € 195,00

Wer gezielt, nachhaltig und spielerisch anregend Mitarbeiter und Führungskräfte für den Umgang mit dem Thema Vertrauen im Betrieb sensibilisieren möchte, erhält mit diesem Planspiel ein ideales Lern-Tool. Es zeigt die vielfältigen Zusammenhänge, die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit fördern oder auch behindern. Das Planspiel integriert zwölf vertrauenswirksame Faktoren, die in ihren Wirkzusammenhängen dargestellt und den vier Bereichen Handlungskompetenz, Prozessqualität, Nutzen und Ressourcen zugeordnet sind. Die zwölf Faktoren

- Sozialkompetenz
- Methodenkompetenz
- Fachkompetenz
- Transparenz
- Partizipation
- Kommunikationsqualität
- Innovationsgrad
- Termintreue
- Risikopotenzial
- Handlungsspielräume
- Arbeitsklima
- Reputation

sind in ihrer Wirkungsrichtung und Intensität vollständig dargestellt. Zufallsereignisse können die Zustände der einzelnen Faktoren verändern.

Je Spielrunde können Ereignisse festgelegt und Aktionspunkte zur Beeinflussung der Faktoren zugeordnet werden. Die maximale Transparenz der Zusammenhänge, Wirkungsverläufe, Ereignisse und insbesondere die einfache und selbsterklärende funktionsweise des Planspiels erleichtern ungemein das Verständnis für das Thema Vertrauen im Management und erzeugen messbare Lerneffekte im Aufbauen von vertrauensbildenden Verhaltenskompetenzen. Eine ausführliche Spielanleitung und der niedrige Preis sprechen außerdem für den Erwerb dieses einzigartigen Lerntools, das in Gruppen oder auch zum selbstgesteuerten Lernen eingesetzt werden kann. Die Workshopversion ermöglicht unternehmens- und projektspezifische Einstellungen. Diese Version ist besonders gut für betriebspezifische Anwendungen geeignet.

Das Planspiel ist zu beziehen bei:
KHSweb.de Bildungssoftware GmbH

Theresienstraße 46
80333 München
Tel.: 089/93 94 02 6-0
Fax: 089/93 05 76 4
info@KHSweb.de

www.vernetzt-denken.de



Marco Wilnecker

MiniSIMS – Simulationen für Trainings und Workshops
KHSweb.de, München, € 69,00

Komplexe Situationen gehören zum Alltag von Fach- und Führungskräften und verlangen den handelnden Personen die Fähigkeit ab, vernetzt zu denken, zu entscheiden und zu handeln. Die Fähigkeit, Wirkzusammenhänge zu erkennen, aus der Gleichzeitigkeit der Ereignisse und ihrer Abhängigkeit heraus zu handeln, ist trainierbar. Etwa mit Simulationsmodellen, Planspielen und Szenarienarbeit.

Eine ausgezeichnete Trainingsgelegenheit bieten diese Mini Simulationen. Sie bilden ein praxisbezogenes Spektrum an Themen ab, fußen auf allgemein anerkannten Modellen und Expertenmeinungen und können so zum Trainieren fiktiver Entscheidungssituationen genutzt werden.

In den fünf Modellen

- wirtschaftlicher Regelkreislauf
- Preiskampf
- Persönliches Engagement
- Problemverschiebung
- Entlassung

können die relevanten Einflussfaktoren in ihrem Beziehungsgeflecht identifiziert und in ihren zeitlichen und inhaltlichen Abhängigkeiten erkannt werden. So werden nicht nur das Verständnis für Interdependenzen, sondern durch das Simulieren verschiedener Strategien auch strategische Handlungskompetenzen entwickelt.

Ein ausführliches 25-seitiges Arbeitspapier beschreibt die Simulationsmodelle, gibt didaktische Hinweise zu ihrer Durchführung und Interpretation sowie Literaturempfehlungen zur Vertiefung der Thematik.

Die überschaubaren, leicht nachvollziehbaren und aus der Praxis heraus verständlichen Modelle sind vor dem Hintergrund des geringen Preises und der Nutzerfreundlichkeit ein Muss für jeden, der sich in seinem systemischen Verständnis sensibilisieren und sein Entscheidungsverhalten verbessern möchte.

Zu beziehen bei:

KHSweb.de Bildungssoftware GmbH
Theresienstraße 46
80333 München
Tel.: 089/93 94 02 6-0
Fax: 089/93 05 76 4
info@KHSweb.de
www.vernetzt-denken.de

Günter F. Müller
Landauer Inventar zur Messung des Qualitätsbewusstseins in Organisationen (LIQUA)
Umbra, Landau 2012, € 20,00

Der Autor, ausgewiesener Experte für betriebliches Sozialverhalten und Professor für Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens, hat 17 Module zur Erfassung des Qualitätsverständnisses und zur Planung und Steuerung von Qualitätsmanagementprozessen mit je 11 – 26 Items zusammengestellt. Vor dem Hintergrund der Total Quality Management Ideologie können mit dem Inventar das Qualitätsbewusstsein und dessen Auswirkungen auf qualitätsbezogenes Handeln gemessen werden.

Die 17 Module können je nach Befragungsanlass getrennt oder in Kombination eingesetzt werden. Ebenso lassen sie sich in Teilen oder als ganze Module in andere Mitarbeiterbefragungen integrieren.

Zu den Modulen:

Modul 1:

Begründung der Befragung

Modul 2:

Die Bedeutung leistungs-, motivations- und kooperationsbezogener Qualitätsaspekte

Modul 3:

Facetten eines qualitätsorientierten Handelns

Modul 4:

Emotionale Bedeutung von Qualität

Modul 5:

Begleiterscheinungen bzw. Folgen von Qualitätsverbesserungen

Modul 6:

Individuelle Beiträge zur Qualitätsverbesserung

Modul 7:

Die Bedeutung der Zusammenarbeit

Modul 8:

Voraussetzungen zur Qualitätsverbesserungen

Modul 9:

Voraussetzungen hochwertiger Zusammenarbeit und Auswirkun-

gen dieser sowie der wahrgenommene Istzustand in der Gruppe bzw. Unternehmen.

Modul 10:

Organisatorische Voraussetzungen

Modul 11:

Wünschenswerte Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung

Modul 12/13:

Indikatoren eines ungünstigen/günstigen Qualitätsklimas

Modul 14:

Selbstgericht und -verpflichtung

Modul 15:

Demographie- und Funktionsangaben der Befragten

Modul 16:

Kurzfragebogen zur Messung des Qualitätsbewusstseins

Modul 17:

Checkliste mit Erfolgsfaktoren von TQM.

Ein Manual mit Hinweisen zum Gebrauch des Inventars und einen Leitfaden zur Zusammenstellung passgenauer Fragebogen erleichtern die Anwendung dieses ausgesprochen breiten und flexibel einsetzbaren Instruments.

Erstmals liegt im deutschsprachigen Raum mit LIQUA ein Messinstrument vor, das persönliche Einstellungen, Werthaltungen, Meinungen erfasst und ein Bild ergibt, wie sich Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen mental, sozial, emotional, motivational und verhaltensbezogen mit dem Thema Qualität am Arbeitsplatz auseinandersetzen.

Ein pragmatisches Instrument, das Qualitätsverantwortlichen hilft, das Qualitätsbewusstsein von Mitarbeitern zu identifizieren und zielgerichtet zu beeinflussen.

LIQUA ist zu beziehen bei:

UMBRA-Landau

Am Rauhberg 1a, 76829 Landau

Tel.: 06341-969178

Fax: 06341-969179

Internet: www.umbra-landau.de

E-Mail: dr.mueller@umbra-landau.de

Unternehmen neu denken

Vereinfacht gesagt liegt die gegenwärtige unternehmerische Herausforderung in der Transformation des gesamten Business', von der Strategie über Prozesse und vor allem beim Verhalten von Menschen und deren eingeübten Arbeitsabläufen. So ungenau diese Beschreibung hier ist, so deutlich macht sie, wie umfassend ein Unternehmen davon betroffen ist.

Warum aber sollte man sich diesen so ungefähren Anforderungen überhaupt stellen? Ganz einfach, weil es unausweichlich ist, will man im Wettbewerb weiter bestehen. Durch die Transformation der Industrie- in die Wissens- und von da in die digital getriebene Interaktionsgesellschaft sind umfangreiche Änderungen in den Geschäftsmodellen notwendig.

Bespiele hierzu: Banken schließen Filialen und verstärken ihre Internetangebote (Beratung, Online-Banking ...), Händler versuchen ihre sinkenden Retail Umsätze durch E-Commerce auszugleichen oder wieder zu beleben. Medien erweitern ihre Kommunikation über Social Media, um die ansonsten sinkende Reichweite auszugleichen oder sogar wieder zu erhöhen. Die Beispiele könnte man beliebig fortsetzen.

Wer merkt, dass Geschäftsfelder wegbrechen oder nicht mehr so profitabel sind, sollte sich dringend dem Thema stellen.

Szenarien- und Strategiediskussionen erwünscht?

Kennziffer: 14106



Digitale Strategie ist Chefsache

Mit digitaler Strategie ist hier nicht gemeint, dass Rechner gewartet oder Netzwerke optimiert werden, sondern der Einsatz neuer Technologie im Unternehmen zu dessen Positionierung in einem zunehmend dynamischeren Umfeld. Beim IT Bereich handelt es sich längst um keinen Stabsbereich mehr, sondern um einen Bereich, der in Zeiten der aktuellen Veränderungen strategische Kernkompetenz einbringt.

Deshalb kann die entsprechende Anpassung an die notwendigen Gegebenheiten auch nicht nur durch einen Mitarbeiter erfolgen, sondern muss von ganz oben vorangetrieben werden. Hier ist der Chef gefordert, der Unternehmenslenker, der CEO. Klar kann der die sich unglaublich schnell ändernde technische Entwicklung nicht ständig im Detail verfolgen, aber einen Überblick muss er haben, das lässt sich nicht mehr delegieren. Sollte er selbst nicht über die dazu notwendige Kompetenz verfügen, sollte er die richtigen Experten um sich versammeln und sich aktiv auf das Thema einlassen.

Selbst große Konzernchefs haben das erkannt. Warum sonst hat sich der neue Telekom Vorsitzende T. Höttinger zunächst im Silicon Valley aufgehalten, bevor er seine neue Aufgabe übernommen hat?

Input erwünscht? **Kennziffer 14107**

Wie man Menschen eben nicht erreicht

„In der psychischen Dynamik unserer Abteilung manifestiert sich die absolute Singularität individueller Zielepräferenzen bei heterogenen Finalitäten“. Der Satz fiel auf einer moderierten Abteilungsleiterbesprechung zur Arbeitskultur in einer großen Bildungseinrichtung. Soll man nun darüber lachen, verständnislos den Kopf schütteln oder dem Vorgesetzten sein rhetorisches Blendwerk verdeutlichen und ihn ermutigen, Aussagen einfach und verständlich zu halten? Nachhaltiger wäre wohl das Letztere, denn damit könnte er für die Zukunft lernen.

Wer andere mitnehmen und überzeugen möchte, sollte bildhaft, einfach und emotionalisierend sprechen. So hätte er wohl mit der pointierten Aussage „Hier sind zu viele Egoisten am Werk“ größere Betroffenheit und Nachvollziehbarkeit als mit seinen rhetorischen Blendgranaten ausgelöst.

Aus der Denkpsychologie ist seit langem bekannt: Wer logisch, bildhaft und in den Worten seiner Zielgruppe spricht, erhöht die Akzeptanz, das Verständnis und die Betroffenheit in seiner Zielgruppe. Immer dort, wo es dem Zuhörer leichtfällt, den Gedankengang zu verstehen und nachzuvollziehen entsteht ein gutes Gefühl, Vertrauen und Wahrhaftigkeit. Der Nobelpreisträger Kahneman nannte dieses Phänomen „kognitive Leichtigkeit“. Kognitive Leichtigkeit heißt, es strengt nicht an. Das wiederum, es ist einfach und wahr und hat somit Bedeutung.

Wann immer Führungskräfte in Kommunikation geschult werden, sollte ein wichtiger Inhalt des Trainings in der Psychologie der kognitiven Wahrnehmung liegen.

Kennziffer: 14108