

Irrtümer in der Führungskräfteentwicklung

Vorgesetzte tragen Verantwortung für Menschen und Ergebnisse. Daraus resultieren Anforderungen, die in der Regel durch die Fachkompetenz des Vorgesetzten und seine Führungsfähigkeiten erfüllt werden müssen.

An dieser Zielsetzung, so zeigte eine Kulturanalyse in einem großen Unternehmen, ist ein fundamentaler Irrtum zu beobachten:



Führungskräfteentwicklung findet über Seminare, Workshops, Trainings und Coachings statt, die in der Regel Verhaltensfähigkeiten entwickeln. Da durchlaufen Vorgesetzte in der Produktion dieselben Führungskurse wie die in der Marketingabteilung. Zwar mögen sie sich hinsichtlich der Fallbeispiele und Erläuterungen unterscheiden,

aber eben nicht hinsichtlich der arbeitsspezifischen Inhalte und noch weniger im Berücksichtigen der persönlichen Voraussetzungen der Teilnehmer. Eine notwendige Bedingung ist beispielsweise, dass ein Vorgesetzter ein Menschenbild besitzt, das zur jeweiligen Kultur passt ist und diese prägt. Notwendig ist auch, dass er Gesprächstechniken beherrscht genauso wie Kenntnisse des Arbeitsrechts etc. Aber alle sind nicht hinreichend, um einen erfolgreichen Job als Vorgesetzter zu gewährleisten.

Bewusstsein über seine Einstellungen, sein Anteil an dem Verhalten anderer, sein Kulturverständnis für Führung, seine Fähigkeit, individuell auf Menschen zuzugehen und seine Bereitschaft, sich selbst zu entwickeln, sind erst hinreichende Anforderungen, um aus Vorgesetzten erfolgreiche Leader zu machen.

Führungstrainings sollten sich sowohl konzeptionell als auch inhaltlich daran ausrichten und messen lassen, inwieweit es ihnen gelingt, den **hinreichenden** Anforderungen gerecht zu werden. Wenn die nämlich erfüllt sind, lassen sich die eher wissensbezogenen **notwendigen** Voraussetzungen wie etwa Kenntnisse in Gesprächsführung, Beurteilungsverfahren, Zielemanagement etc. nahezu im Selbstlernverfahren aneignen und man kann einen beträchtlichen Batzen Geld und Zeit sparen und sie an anderer Stelle wirkungsvoll zur Bewusstseinsbildung investieren.

Interessiert an einer Revision der Führungskräfte Trainings?

Kennziffer: 14301

SMG expandiert weiter

Mit Professor Meyer und seiner OPuS Consulting GmbH haben wir nun eine strategische Kooperation unserer beiden Beraterfirmen vereinbart.

Professor Meyer, ein wissenschaftlich und praktisch ausgewiesener Experte in Eignungsdiagnostik und Innovationsforschung, verstärkt mit seiner Expertise nun unsere Beratungsfelder Kompetenzdiagnostik und Unternehmensentwicklung.

Insbesondere können unsere Kunden dabei von einzigartigen Diagnoseinstrumenten wie etwa *Select* (s. S. 7) profitieren und ihre Stellen und Projekte nahezu fehlerfrei mit geeigneten Menschen besetzen. Im Ergebnis liegen hier erhebliche Kosteneinsparungen, weil sie damit kaum mehr die falschen Bewerber einstellen und den Richtigen ablehnen.

In dem Dreiklang wissenschaftlich abgesichert, praktisch erprobt und betriebsspezifisch angepasst können wir durch die Zusammenarbeit

- den Auswahl- und Diagnoseprozess bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern vereinfachen,
- Kosteneinsparungen erzielen,
- Bewerber-Interview, Tests und Assessment Center verbessern,
- Personalauswahl und Personalentwicklung zu einer synergetischen Ganzheitlichkeit verzahnen.

Gerade mittelständischen Unternehmen können wir mit dieser Geschäftsfelderweiterung helfen, mit wenig Aufwand ihre Personalauswahl und -entwicklung auf hohem Niveau professionalisieren.

Kennziffer: 14302

Ich bin der
Meinung, dass

einmal davon abgesehen, was Eliten eigentlich sind, die Welt voll von selbsternannten Lorbeerkrantzägern ist. Neulich, bei einem Abendempfang anlässlich der Einweihung eines Filialbetriebs eines weltweit agierenden Handelsunternehmens, war in Brustton ehrlicher Überzeugung die Rede von der eigentlichen Elite der gesellschaftlichen Realität.



Walter Braun

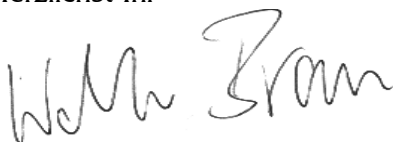
Jede Million auf dem „Gagenkonto“ sei gerechtfertigt, da sie schließlich Ausdruck von Erfolg sei, an dem alle partizipieren auch die linken Spinner und Leistungsverweigerer. Solche Meinungen muss man nicht überbewerten, denn sie sind wohl nur der sichtbar gewordene Teil des Kontroll- und Zugehörigkeitsbedürfnisses. Richtig in Rage gerieten die Protagonisten als sie zu der Erkenntnis gelangten, dass nur absoluter Leistungswille und –lust zum Erhalt der Arbeitsplätze führen und nicht das wohlfeile Sozialgeschwätz der „Sozialromantiker“ und linken „Politikclowns“.

Nun könnte man den Mantel der Barmherzigkeit ausbreiten und den so arg Überzeugten ihr Kastendenken lassen, wenn nicht eine immer größer werdende Distanz zwischen den real existierenden Welten daraus entstünde.

Lorbeerkränze, Verdienstorden, Medaillen werden zu zementierten Statussymbolen und entfalten die autosuggestive Kraft ihrer Träger in der Einschätzung gesellschaftlicher Realitäten. Zu den Unverzichtbaren gehören zu wollen, erschwert ein geerdetes Miteinander mit benachteiligten, durchschnittlichen oder bildungsfernen Menschen. Es trübt den Blick auf die Zwänge und Nöte der durchschnittlich verdienenden Fach- und Führungskräfte. Armut, Mitgefühl, Sozialhilfe, kreditfinanziertes Auto, Verzicht auf kulturelle Teilhabe, limitierte Einkaufszettel, Billigurlaube etc. sind nur semantisch verstandene Begriffe und nicht selbstwertverzehrende.

Ich erlebe aber auch, dass die verantwortungsethisch handelnden Größen der Wirtschaft und Gesellschaft sich genau darin von den selbsternannten Eliten unterscheiden. Da aber auch die Möchtegernzugehörige keine schlechten Menschen sind, bin ich sicher, reichen Diskurse und das Auflösen von hierarchie-zementierten Strukturen, um einen Anfang zum Umdenken zu finden. Fangen Sie doch damit einmal an. Noch heute!

Herzlichst Ihr



Walter Braun

Personalentwicklung und –marketing: ein Ziel

Die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Stellen zu finden und weiterzuentwickeln sind die Kernaufgaben von Personalmarketing und –entwicklung. Wenn die eine Seite Fehler macht, muss die andere diese ausbügeln. Wenn der Rekrutierer schlampig auswählt, muss der Personalentwickler Fördermaßnahmen einleiten und wenn der Personalentwickler wenig zur Kompetenz beiträgt, muss der Rekrutierer geeignete Mitarbeiter heranschaffen.

Oft sind diese Funktionen unabhängig voneinander agierende Einheiten. Und das ist das Problem: Meist professionalisieren sie sich aneinander vorbei und können daher wenig voneinander profitieren. Zwingend müssen hier die Schnittstellen definiert und beide in z. B. die Definition von Prognosekriterien und Fördermaßnahmen etc. eingebunden sein.

Ein Unternehmen des Maschinenbaus führt dazu zweimal im Jahr mit beiden Abteilungen einen sogenannten Clearing-Workshop durch, in dem die Anforderungen, Prognoseinstrumente (vom Interview bis zum AC) und daraus abgeleitete Förderprogramme abgestimmt werden. Zwischen den Terminen sind fallbezogene Supervisionen und kollegiale Fallberatung die Wahl der Methoden. Pragmatisch und ohne großen Organisationsaufwand und Zuständigkeitsprobleme durchzuführen, wie der Personalvorstand in einem Gespräch betonte. Gern helfen wir Ihnen dabei.

Kennziffer: 14303

Das hohe Lied der Hochqualifiziertensuche

Beim Kampf um die High Potentials und Hochqualifizierten kooperieren immer mehr Unternehmen mit Fachhochschulen und Universitäten. Über Projektarbeiten, Unterstützung bei Bachelor- und Masterthemen, Praktika etc. werden künftige Leistungsträger bereits an ihren Ausbildungsstätten kontaktiert und für das Unternehmen gewonnen. Fachkräftemangel und Innovationsschwächen will man damit vorbeugen. Irgendwie ist dies schlüssig. Aber eben nur irgendwie. Denn hochqualifiziert ist jemand nicht nur, wenn er eine gute Ausbildung durchlaufen hat, sondern wenn er seine Lernfähigkeit, Einstellungen, Veränderungsbereitschaft und Motivation

maximal in das Unternehmen einbringt. Nur, diese Eignungskriterien werden eher am Rande beachtet. Der rege Austausch mit Hochschulen scheint der Königsweg zu sein.



Allen Ernstes verkündete doch der HR-Verantwortliche eines 8.000 Menschen Betriebes, dass sein Hochschulmarketing den Fachkräftemangel zum „Fremdwort degradieren“. Gleichzeitig ignorierte er die Tatsache, dass nur sehr wenige der neu eingestellten „Goldfische“ mit der Abteilungskultur und den Kollegen zurecht kamen.

High Potentials sind eben dann erst echte Nuggets, wenn ihr fachliches und überfachliches Merkmalsprofil mit der betrieblichen Realität übereinstimmen. Dazu müssen die Anforderungen konkret beschrieben, situationsbezogen als kritische Ereignisse erfasst und gegebenenfalls planvoll in Entwicklungsprogramme integriert werden. Prädikatsexamen hin oder Eliteuniversität her: High Potentials müssen ihre fachliche Kompetenz mit notwendigem Grip und Persönlichkeit zum Tragen bringen. Dazu müssen die angesprochenen und hinreichenden Anforderungen benannt und in die Auswahl der Hochqualifizierten mit eignungsdiagnostischer Kompetenz integriert werden.

Kennziffer: 14304



Tipps zur Auswahl von Testverfahren

Psychologische Testverfahren sind ein ausgesprochen hilfreiches Instrument, um von der Persönlichkeit abhängige Leistungskennwerte und Eigenschaften zu identifizieren. Vorteile bringen Testverfahren aber nur dann, wenn sie

- das messen, was sie zu messen vorgeben,
- professionell angewandt werden,
- tätigkeitsrelevante Merkmale abbilden.

Daraus lassen sich einige Empfehlungen ableiten:

- Vor der Anschaffung eines oder mehrerer Tests überprüfen, ob nicht die sowieso vorhandenen Daten (Zeugnisse, Beurteilungen, Protokolle von Mitarbeitergesprächen, Leistungskennzahlen der Person etc.) eine Schlussfolgerung auf das Potenzial der

Person ermöglichen.

- Prüfen, ob die definierten oder verfügbaren Anforderungskriterien auch genau erfasst wurden und im Verhalten beobachtbar sind.
 - Wenn etwa die verfügbaren Daten aus dem Beurteilungsgespräch schon fehlerhaft entstanden sind, kann das Beurteilungsergebnis kaum als Prognosekriterium herangezogen werden.
- Prüfen, ob der Test tätigkeitsrelevante Merkmale erfasst und auf einer breiten Basis wissenschaftlich abgesichert ist.
- Prüfen, ob der Test zusätzliche Informationen (über die vorhandenen hinausgehende) tatsächlich erbringt. Dies kann im Handbuch durch die sogenannte inkrementelle Validität festgestellt werden.
- Prüfen, ob der Test über den Prozentsatz der Personen informiert, die als geeignet erfasst werden, aber nachher die Prognoseerwartung nicht erfüllten (false-positive-rates) und über Personen, die aufgrund der Testergebnisse abgelehnt wurden, aber tatsächlich geeignet sind (false-negative-rates).

Wenn die Weichen aufgrund dieser Kurzanalyse auf grün gestellt sind, sollten Sie unbedingt mit Tests Ihre Auswahlentscheidung professionell absichern.

Falls Sie weitere Unterstützung dazu wünschen, **Kennziffer: 14305** anfordern.



Schmunzelecke*



„Der Brandschaden ist vermutlich durch achtloses Wegwerfen eines Straßenpassanten entstanden.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2014

Heinz Schuler

Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2014, 466 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-8017-1864-0

Die fundierte Berufseignungsdiagnostik gehört zu den wichtigsten Feldern einer erfolgreichen Unternehmensführung. Andererseits herrscht beim Blick in die Betriebe doch ein besorgniserregender Mangel an Kenntnissen über die sachgerechte Anwendung eignungsdiagnostischer Verfahren. Zwar wird der Markt der Mitarbeiterauswahl mit einer Vielzahl von Verfahren geflutet, wovon aber nur wenige geeignet sind, verlässlich und valide die menschlichen Merkmale mit dem beruflichen Erfolg abzugleichen.

An dieser Stelle setzt der mittlerweile zum Klassiker gewordene „Schuler“ an. Er gibt auch für den Praktiker verständliche Impulse zum Erkennen wie Menschen und Berufe zusammen passen, welche Bedeutung die Intelligenz hat, wie Leistungsmotivation, soziale Kompetenzen und Selbstvertrauen sich auswirken und mit welchen eignungsdiagnostischen Verfahren die Personalauswahl seriös abgesichert werden kann. Zahlreiche Fallbeispiele, Abbildungen und ein Glossar erleichtern den Transfer in die praktische Anwendung der Inhalte bei der Personalauswahl.



Joachim Freimuth, Thomas Barth (Hrsg.)

Handbuch der Moderation. Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG,

Göttingen 2014, 486 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-8017-2375-0

Moderation hat sich fest als Gruppenarbeitsmethode zur Klärung von Fragestellungen und Herbeiführung von Entscheidungen etabliert. Nun liegt erstmals ein Handbuch vor, in dem Praktiker und Wissenschaftler sich ausführlich damit beschäftigen, was Moderation leistet, welche Instrumente und Formate für welche Fragestellungen besonders geeignet sind, wie wissenschaftlich fundiert Moderation ist und welche Entwicklung sie künftig nimmt.

Leicht und anschaulich lesbar, mit Randhinweisen zur schnellen Orientierung, zahlreichen Abbildungen und einer an der praxisorientierten Sprache gelingt es den Autoren und Herausgebern, ein gerade für den Praktiker äußerst nützliches Handbuch zur Verfügung zu stellen.



Peter Michael Bak

Werbe- und Konsumentenpsychologie. Eine Einführung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2014, 173 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-7910-3379-2

Wie Werbung funktioniert und auf welchen psychologischen Grundlagen sie basiert, ist kein Geheimnis mehr. Dementsprechend praxisbezogen hält sich der Autor in seiner Einführung in das Thema nicht mit Theorieerörterungen auf, sondern zeigt die Praxisrelevanz der Werbung unter dem Blickwinkel der Werbung selbst, des Konsumenten, der Werbegestaltung, der Marke, der interkulturellen Auslegung und ihrer Planung und Umsetzung. Das abschließende Kapitel zum Thema Werbeethik ist leider sehr kurz, regt aber doch zum Nachdenken über ethische Grenzen an.

Reflexionsfragen, Randanmerkungen, Zusammenfassung von Schlüsselbegriffen, ein umfassendes Sachverzeichnis und eine lesefreundliche Textgestaltung motivieren zum Gebrauch des Buches.



Peter Michael Bak

Wirtschafts- und Unternehmensethik. Eine Einführung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2014, 111 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-7910-3380-8

Markt und Moral sind scheinbar unversöhnlich zueinanderstehende Realitätsbereiche, die zu meist zu philosophischen Exkursionen zur Bestätigung dieses Vorurteils führen. Ganz anders der Autor.

In einer von Praxisrelevanz geprägten Grundhaltung beschreibt er einfach, anschaulich und mit vielen Beispielen unterlegt, wie sich wirtschaftliches und moralisches Handeln in Deckung bringen lassen. Sensibilisiert für Methoden und Konzepte zur Umsetzung moralischen und wirtschaftlichen Handelns und somit zur Auflösung des scheinbaren Widerspruchs.

Inhaltlich aufbauend strukturiert behandelt er die Grundbegriffe der Ethik, zeigt ethische Perspektiven auf, thematisiert den Zusammenhang zwischen Moral und Wirtschaft, behandelt die Ethik der Wirtschaftsakteure und beleuchtet das weite Feld der Unternehmensethik. In einem weiteren Kapitel stellt er die wirtschaftsethischen Rahmenbedingungen vor, skizziert dann die Grundzüge einer Medienethik und reflektiert im letzten Kapitel die vorangegangenen hinsichtlich ihrer Konsequenzen für die Zukunft des betrieblichen Handelns. Kompliment: knapp, anschaulich, nachhaltig.

Claudia Uhrheimer

Telefoninterviews in der Personalrekrutierung. Der Praxisleitfaden zur effizienten Auswahl. 2., völlig neu bearbeitete Auflage. expert verlag, Renningen 2014, 94 Seiten, € 29,80, ISBN 978-3-8169-3276-5

Aus ihrer Beratungsarbeit auf Praxisrelevanz ausgerichtet stellt die Autorin Vorgehensweisen, Techniken und Formate des Telefoninterviews vor. Sie zeigt den Nutzen des Telefoninterviews auf und beschreibt wie Telefoninterviewleitfäden entwickelt, strukturiert umgesetzt und in den bestehenden Rekrutierungsprozess integriert werden.

Was den Praktiker besonders überzeugen dürfte, sind ein kompetenzbasierter Fragenkatalog zur Zusammenstellung von Interviewleitfäden, ein vollständiger Telefoninterviewleitfaden inklusive Regieanweisungen sowie eine englische Version davon. Pragmatisch und dennoch umfassend. Kompliment!



Jörg Schweigard (Hrsg.)

Der unberechenbare Faktor Mensch. Kritische Beiträge zum Modell des homo oeconomicus. expert Verlag, Renningen 2014, 128 Seiten, € 28,80, ISBN 978-3-8169-3230-7

Ein mutiges Unterfangen des Verlages wird nach konzentriertem Lesen des kleinen Büchleins belohnt. Neun Autoren thematisieren die Grenzen eines vernunftbezogenen, logisch-rationalen Handelns in der Ökonomie, die in ihren Modellen immer noch dem nutzenorientierten homo oeconomicus Ansatz folgt.

Gegliedert in die Bereiche „Der homo oeconomicus ist krank“, „Warum machen Menschen Fehler?“, „Wir sind netter als wir

denken“, „Entrepreneurial Spirit – Was macht einen Unternehmer aus?“, „Das Phänomen Panik – Die Dynamik von Menschenmassen“ und „Strategien für Bildungsanbieter in Zeiten von Social Media“ setzen die Autoren Impulse zur interdisziplinären Auseinandersetzung mit dem Thema.



Kurt Faller, Bernd Fechler, Wilfried Kerntke (Hrsg.)

Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2014, 284 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3301-3

Konflikte im Betrieb und ihre Bearbeitung ist bei Leibe kein neues Thema. Bücher füllen die Regale. Neu jedoch ist der Ansatz, den die Herausgeber und Autoren wählten. Sie stammen selbst aus unterschiedlichen Denkschulen und sind geeint in der Erkenntnis, dass Konflikte systemischer Natur sind und sie mit einem entsprechenden Design auch erkannt, entschärft, professionell bearbeitet und in einen betrieblichen Nutzen überführt werden können.

Die Autoren verbreiten keine Dogmen, sondern plädieren für einen offenen Umgang mit Konflikten und das Ermitteln von Optionen. Vor diesem Hintergrund ist kein Ratgeber a la „man nehme“ zu erwarten, sondern ein fundiertes, verschiedene Ansätze integrierendes und vernetztes Modell des Konfliktmanagements.

In Kapitel 1 behandeln sie die Grundzüge eines Konfliktmanagements, gehen in Kapitel 2 die systemischen Zugänge zu Konflikten auch an Beispielen durch, bringen in Kapitel 3 Mediation und Organisationsentwicklung in

einen Kontext mit dem Thema, beschreiben in Kapitel 4 das Systemdesign und in Kapitel 5 zwei ausführliche Konfliktmanagementsysteme in der Praxis anhand von sieben ausführlich beschriebenen Fallbeispielen. Im abschließenden Kapitel 6 wird das Konfliktmanagement im Wandel beschrieben.



Barbara Messer

Ungewöhnliche Trainingspfade betreten. Vertiefende, interaktive, pure und nachhaltige Trainingsinterventionen jenseits der Norm. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2014, 328 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-85-0

Sintflutartig überrollen Methoden, Tools, Techniken oder Instrumente die Trainerszene. Höher, Schneller, Weiter ist auch hier das Prinzip. Welche Methoden aber immer auch angewandt werden, sie müssen die Teilnehmer erreichen. Und genau hier setzt die Autorin an.

Sie stellt eine Vielzahl von Interventionsmethoden vor, die vor allem eins bewirken, nämlich sich selbst besser kennenzulernen. Über innere Transparenz und persönliche Klarheit lassen sich dann die beabsichtigten Verhaltensänderungen so verankern, dass sie zur Person passen und nachhaltig wirken.

In einer Mischung von persönlicher Geschichte, Alterego-Kritik und Methodenversiertheit bietet sie mit weit über 50 außergewöhnlichen Methoden wie etwa „Fragen Sie Dr. Sommer“, „Die Predigt“, „die Mutprobe“ etc. Anregung für die Trainingspraxis, die sie verstärkt mit Postulaten wie etwa „Erlebe deine Mission“, „zaubere“, „mach keinen Klammuk“ etc. und der Darstellung der konzeptionellen Basics ihrer Interventionsansätze.

Alexander Groth

Der Chef, den ich nie vergessen werde. Wie Sie Loyalität und Respekt Ihrer Mitarbeiter gewinnen. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2014, 223 Seiten, € 24,99, ISBN 978-3-593-50134-5

Bei der Lektüre des Buches kommt einem der Gedanke, endlich ein Buch, das das Wesen guter Führung auf den Punkt bringt. Nicht Werkzeuge und Techniken machen den erfolgreichen Chef aus, sondern Menschenliebe, Vertrauen und Respekt vor der Persönlichkeit des anvertrauten Menschen.

In dieser Grundhaltung führt der Autor den Leser durch zwei entscheidende Fragen: Will ich führen und wenn ja, welche Führungsrolle will ich einnehmen? Was einen Chef zum „we-care-Leader“ macht, beschreibt er an persönlichen und betrieblichen Beispielen, deren Kernaussagen auch mit Cartoons und Abbildungen eindrucksvoll illustriert werden.

So entstehen acht lesenswerte Kapitel, die anregen, Weisheit, Herzensbildung und Ergebnisverantwortung unter einen Hut bringen. Ein Buch, das nicht nur Spuren im Kopf, sondern auch im Herzen hinterlässt!



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Sind Supervision und Coaching in unendlich vielen Feldern nutzbar?, Heft 2/14, 21. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2014, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Beide Formate werden in ihrem interkulturellen Kontext und ihren Entstehungsbedingungen vorgestellt und bezüglich ihrer Schnittmengen beschrieben. Zwei ab-

schließende Diskurse über sinngebende Beratung für sinnvolles Arbeiten und zur Führung in Zeiten von Social Media ergänzen das Schwerpunktthema.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.*, Editorial: Sind Supervision und Coaching in unendlich vielen Feldern nutzbar?

Praxisberichte:

- *Breu, P.*: Gesundheits- und Stressmanagement-Coaching in der öffentlichen Verwaltung.
- *Finster, S.*: Besondere Aspekte in der Supervision von Frauenhäusern.
- *Gorißen B.*: Feuerwehr und Supervision
- *Buschmeyer, J., Triebel, C.*: Unterstützungsbedarfe ausländischer Existenzgründer/innen mit akademischem Hintergrund – eine explorative Studie.
- *Meyer-Schwickerath, M, Maaßen M.*: Ausbildung in Schlüsselqualifikationen im Fachbereich Wirtschaft.
- *Strikker, H. et al.*: Empowerment fördern, neue Firmenkultur etablieren, Nachhaltigkeit sichern.
- *Meuche, T., Hüttner, N.*: Organisationsentwicklung im Öffentlichen Dienst.

Diskurs:

- *Buer, F.*: Sinngebende Beratung für sinnvolles Arbeiten.
- *Webers, T.*: Führung in Zeiten von Social Media – Neue Herausforderungen an Coaching.

Buchbesprechungen und Mitteilungen runden diese Ausgabe ab.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: 20 Jahre OSC, Organisationsberatung, Supervision, Coaching als professionelle Beratungsformate in den letzten beiden Jahrzehnten, Heft 3/14, 21. Jahrgang, Springer VS/

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2014, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Anlässlich des 20jährigen Bestehens der OSC nutzen die Herausgeber das Jubiläum mitunter auch kritisch über die fachliche Entwicklung und Instrumente der Beratungsformate zu resümieren.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.*: Editorial: Zu diesem Heft.
- *Klockenbusch, R.*: Editorial: Zum Geleit: 20 Jahr den Wandel gemeistert.
- *Schreyögg, A.*: Editorial: Wie kam OSC in die Welt?

Hauptbeiträge:

- *Fietze, B.*: Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung.
- *Greif, S.*: Coaching und Wissenschaft – Geschichte einer schwierigen Beziehung.
- *Möller, H. et al.*: Beratungsforschung mit, für oder ohne die Praxis?
- *Rechtien, W.*: Kulturelle Diversität und Realitätsdeutungen – Zur Reichweite von Beratungskonzeptionen.
- *Schreyögg, A.*: Strukturelle Kränkungen als Thema im Coaching.
- *Schmidt-Lellek, C.*: Resilienz und Selbstsorge im Coaching.
- *Belardi, N.*: Familienberatung und Ausbildungssupervision in Chengdu (V.R. China).
- *Buer, F.*: Wie ich mit Supervision und Coaching in den letzten 20 Jahren gefahren bin. Berufsbiographische Geschichten des Gebens und Nehmens.

Buchbesprechungen und Mitteilungen runden diese Ausgabe ab.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Harald Meyer

Select Online-Verfahren (optional offline) zur anforderungsgenauen Erfassung der kognitiven und persönlichkeitsbezogenen Berufseignung.

OPuS Consulting, Bamberg 2014

Das Verfahren eignet sich zur Unterstützung des Auswahlprozesses bei der

- Einstellung von Mitarbeitern und Auszubildenden,
- Zusammensetzung von Projektteams,
- Berufswahl,
- Konzeption von Schulungsinhalten und Fördermaßnahmen.

Leitideen des Verfahrens:

Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Ressourcen eines erfolgreichen Betriebs. Unter- und Überqualifikation gefährden den Erfolg ebenso wie zu extreme oder zu geringe Ausprägungen in relevanten Persönlichkeitsmerkmalen wie etwa Ehrgeiz, Engagement etc.

Der Erfolg eines Mitarbeiters bzw. Auszubildenden hängt neben seiner fachlichen Eignung von seinen

- kognitiven und
- persönlichkeitsbezogenen Voraussetzungen ab.

Das Verfahren liegt in zwei Varianten vor:

1. **Select Ability** – prüft die kognitiven Voraussetzungen
2. **Select Personality** – prüft die persönlichen Voraussetzungen.

Die kognitiven und persönlichkeitsbezogenen Voraussetzungen sind je nach Tätigkeit unterschiedlich wichtig für den Erfolg. Das bedeutet:

- Für die Inhalte von *Select* gilt als Basis ein konkretisiertes Anforderungsprofil. Nur diese An-

forderungen und keine, die irgendwie modern klingen, werden dazu erfasst.

Anwendungsschritte:

- Zusammenstellen der tätigkeitsspezifischen Anforderungsindikatoren
- Gewichtung der (Anforderungs)indikatoren (Sollprofil)
- Indikatoren – Itemzuordnung
- Eignungsanalyse
- Abgleich – Bewerberprofil mit Sollprofil
- Entscheidung.

Anwendernutzen:

Jedes Auswahlverfahren läuft auf die Entscheidung hinaus: Bewerber annehmen oder ablehnen. Dabei tritt einer der folgenden vier Fälle ein:

	Ungeeignet	Geeignet
ablehnen	1. Korrekte Entscheidung	2. Falsch-negative: Ablehnung eines geeigneten Bewerbers
annehmen	3. Falsch-positive: Annahme eines ungeeigneten Bewerbers	4. Korrekte Entscheidung

Der signifikante Kostennutzen von *Select* liegt darin, dass die Prozentsätze der Falsch-positiven und der Falsch-negativen Fehlentscheidung auf Bruchteile reduziert werden. Selbst im Niedriglohnsektor entstehen dann schnell Einsparungen im vierstelligen Bereich.

Select speichert die Ergebnisse aller Probanden entsprechend den Datenschutzverordnungen. Mit diesen Daten werden die Kennwerte berechnet, um gegebenenfalls für folgende Anwendungen *Select* und das Anforderungsprofil entsprechend der veränderten Bedingungen umgestalten und anpassen zu können.

Außerdem erlaubt *Select* mehrere Anforderungsprofile verschiedener Stellen zu hinterlegen und die jeweiligen Bewerberprofile daran zu spiegeln. So können je Bewerber sehr präzise Aussagen über seine Potenziale und Verwendbarkeit etwa in Projekten oder auf anderen Stellen gemacht werden.

Bewertung:

Erstmals liegt ein Verfahren vor, auf dessen Grundlage präzise Aussagen gemacht werden können, ob und wie der Bewerber zu der zu besetzenden Stelle passt, weil die Items ausschließlich tätigkeitsrelevante Merkmale abfragen. Außerdem können erstmalig falsch-positiv- und falsch-negativ-Entscheidungen weitgehend vermieden werden.

Select macht deutlich,

- wie gut das Bewerberprofil insgesamt dem Anforderungsprofil entspricht und ob der/die Bewerber/in überhaupt in die engere Auswahl kommt und
- anhand einer Graphik, in welchen Merkmalen das Qualifikationsprofil dem Anforderungsprofil entspricht bzw. abweicht.

Vor diesem Hintergrund bietet *Select* nicht nur wichtige Informationen zur Entscheidung, sondern auch Hinweise, welche Bereiche im Bewerbergespräch noch weiter ausgeleuchtet werden müssen.

Erfahrungen mit *Select*:

Neben Deutschland und Österreich wird *Select* in der jeweiligen Landessprache in Polen, Ungarn, Slowakei, Kroatien und Türkei angewandt. Überprüft wurde *Select* für den Auswahlprozess für Lehrlinge, Verkäuferinnen im Innen- und Außendienst, Büropersonal, Leiharbeitskräfte im Schichtdienst.

Zu beziehen bei:

OPuS Consulting GmbH
Erlenweg 1, 96120 Bischberg
www.opus-consult.de

Werkstattbericht: das Turbodogma

Zweimal im Jahr trifft sich eine Gruppe engagierter Berater und Führungskräfte, um entspannt über so manche Anomalien im Management zu diskutieren. Zuletzt hatten wir in den Rasche Nachricht 4-2013 über Werte in der Wirtschaft aus dieser Gruppe berichtet. Im Frühjahr hat sich die Gruppe wieder zusammengesetzt und diskutiert, was das Schnelligkeitsdogma im Unternehmen so alles anrichten kann.



Unisono wird zügiges, konsequentes und ergebnisorientiertes Abarbeiten von Projekten und Tätigkeiten keineswegs in Frage gestellt. Allerdings kommt bei einer solchen Mentalität ein Effizienzdenken daher, das nicht nur einen optimierten Ressourceneinsatz nach sich zieht, sondern auch das Dogma, in möglichst

wenig Zeit möglichst viel erreichen zu wollen. Und dabei sind un-
ausweichlich Nebenwirkungen und Anomalien die Folge:

- Man konzentriert sich auf eine Sache, die man beherrscht und verzettelt sich nicht, ignoriert aber den Blick auf das Ganze.
- Man setzt auf routinemäßiges, Erfahrung basiertes Abarbeiten und spart Planungsaufwand, verhartet aber beim Alten.
- Man bleibt bei vereinfachten Wenn-Dann-Ideologien und nährt damit die Illusion, Komplexität zu beherrschen und sich nicht mit Nebensächlichkeiten aufzuhalten, wird aber dabei eindimensional.
- Man kümmert sich nicht um mittel- und langfristige Folgen seines Tuns und wird aber zeitversetzt davon eingeholt.
- Man ist mit einigermaßen plausiblen Vorgehensschritten zufrieden, verliert aber den Blick auf Alternativen.
- Man „schottet“ sich ab und verstärkt sich gegenseitig und lässt sich nicht von Einwänden oder spinnerten Ideen ablenken, schmort aber im eigenen Saft.
- Man denkt und handelt im Hier und Jetzt, vermeidet die Debatte langfristiger Auswirkungen, riskiert aber Zukunftsfähigkeit.
- Man behandelt ein Ergebnis als ursächlich und ignoriert Zeitfenster, Totzeiten oder die Analyse von Vergangenheitsbedingungen, bleibt aber gefangen im Jetzt.

Und: Man spart Zeit und entlastet sich vom anstrengenden Nachdenken.

Im Grunde, so die Gruppe, alles Verhaltensstrategien, die irgendwie einen Sinn ergeben, aber wie bei vielen Dingen viele Risiken und Nebenwirkungen mit sich führen. Im Grunde können wir die Risiken nur abmildern, indem wir uns im Advocatus-Diaboli-Modus zwingen, die eigenen Kritiker zu sein und von Machbarkeitsideologien zu verabschieden.

Interessiert? **Kennziffer: 14306**

Das Dilemma des Fehlurteils

Zwei Kardinalfehler können uns heimsuchen, wenn wir Menschen befördern, empfehlen, einstellen oder entlassen:

- Wir entscheiden uns für den Falschen und
- wir entscheiden uns gegen den Richtigen.

Im ersten Fall merken wir erst nach einer gewissen Erprobungs- oder Bewährungszeit, dass wir uns wohl geirrt haben (wenn wir zur Selbstkritik fähig sind!), im zweiten nie! Und das ist das eigentlich Tragische. Denn wir lernen aus diesem Beurteilungsfehler nichts, da er uns mangels weiterer Beobachtungsmöglichkeiten nicht sichtbar wird.

Den „Falschen“ bevorzugt zu haben, können wir gegebenenfalls mit Fördermaßnahmen noch korrigieren. Den „Richtigen“ abzulehnen, kostet uns aber richtig Geld und Wertschöpfung.

Was also tun?

Diese beiden Fehlerarten und das ist die gute Nachricht, lassen sich minimieren, indem die Auswahlverfahren mit statistischen Prozeduren optimiert werden. Dazu bringt man Vergangenheitswerte der Leistung in Bezug zu den Anforderungskriterien und den Antworten der Bewerber und reduziert damit die Irrtumswahrscheinlichkeit der Entscheidung, da dann fast wie bei Arbeitsproben ein direkter Bezug von „Antwort“ zu „Erfolg“ herzustellen ist.

Notwendige Bedingungen: Bereitschaft, kritisch die Auswahlverfahren zu hinterfragen, langfristig angelegtes Sammeln relevanter Erfolgsdaten, Abkehr von allgemein standardisierten Verfahren. Also, gar nicht so aufregend. Oder?

Interessiert am Abbau irrtümlicher Personalentscheidungen?

Kennziffer: 14307