

## Pragmatische Kompetenzentwicklung

Die sich rasch wandelnden Anforderungen an Fach- und Führungskräfte zeigen immer deutlicher, dass ein Unternehmen sich als lernende Organisation etablieren muss und nicht mehr nur allein auf eine angebotsorientierte Weiterbildung ihrer Mitarbeiter setzen kann. Spätestens seit Peter Senge weiß man auch, dass



Teamlernen, systemisches Denken und Handeln, persönliche Reife und mentale Modelle zur Kompetenzbildung im Unternehmen beitragen. Bleibt nun die Frage, mit welcher Infrastruktur Erfahrungslernen, Übungsfelder oder Lernarchitekturen im Stile einer lernenden Organisation geschaffen werden können.

Ein mittelgroßer Finanzdienstleister mit knapp 4.000 Mitarbeiter hat dazu einen pragmatischen Weg gefunden:

den:

- Neben dem Classroomtraining etablierte er kollaborative Lernformen wie etwa Lessons learned Konzepte, kollegiale Fallberatung etc.
- Arbeitsimmanente Lernstrukturen trugen zur strukturierten Weitergabe von explizitem wie implizitem Handlungswissen an Kollegen und Nachfolger bei.
- Für kritische Aufgabenbereiche wurden nutzergesteuerte Lernprogramme definiert und Mitarbeiter von ihren Führungskräften als Lernpaten unterstützt.
- Langfristig wurde eine Firmenwiki inklusive Schnittstellen zum Telelearning installiert. Über diese Wikis sollten sich Fach- und Führungskräfte bezogen auf die inhaltlichen Anforderungen des Arbeitsplatzes auf dem neuesten Stand der Erkenntnisse halten und mit kurzen Lerntests diese Kenntnisse überprüfen können.

Im Leitgedanken des Finanzdienstleisters als eine lernende Organisation werden Selbstorganisation und Lernbegleitung fokussiert und durch Vorgesetzte und Kollegen umgesetzt bzw. unterstützt. Die dadurch entstehende Lernkultur führt zu einem starken Zusammenrücken auch abteilungsferner Mitarbeiter wie nahezu alle Beteiligten an diesem Strukturwandel des Lernens bekundeten.

Als nächster Projektschritt wird die Integration von Massive Open Online Courses (MOOC) in die lernende Organisation integriert. Die Verknüpfung der Lerninhalte mit den betrieblichen Anforderungen übernehmen dafür gebriefte Lernbegleiter/Führungskräfte.

**Kennziffer: 15101**

## Gute Vorsätze und ihr Gelingen

Der Weg zur Hölle ist bekanntlich mit guten Vorsätzen gepflastert. Jeder, der in irgendeiner Art und Weise mit Veränderung sei es als Initiator oder Begleiter konfrontiert ist, kennt die Schwierigkeiten, die zu überwinden sind, wenn echte Verhaltensänderungen anstehen. Wer sich das Rauchen abgewöhnen, Gewicht reduzieren, Gesprächsverhalten verändern oder endlich mal Nein sagen möchte, weiß ein Lied davon zu singen.

Immer dann, wenn der Mensch etwas anders machen will, muss er Gewohnheiten aufgeben. Und das ist das Problem. Denn Gewohnheiten bieten Sicherheiten, sie sind vertraut und erprobt. Neues hingegen verunsichert. Man weiß nicht, ob das alles zum Erfolg führen wird, hat möglicherweise Angst vor Neuem, hat noch keine Erfahrung damit gemacht, ist schlichtweg im Stress. Stress verkürzt den Blick auf Alternativen, sorgt dafür, dass wir lieber beim Alten bleiben anstatt Neues zu wagen und letztendlich dafür, dass Neues immer der natürliche Feind des Alten und also zu bekämpfen ist.

Damit wir aus diesem Teufelskreis ausbrechen können, sollte man wissen, dass unsere Gedanken, Überzeugungen, Denkstile und Einstellungen auch unsere Verhaltensweisen und Sichtweisen bestimmen.

Nach dieser Überlegung kann man sich auch selbst in eine Veränderung hineincoachen. Etwa so:

(Fortsetzung auf Seite 2, rechte Spalte)

*Ich bin der Meinung, dass*

wir erst durch die Fähigkeit zum Innehalten und Müßiggang reifen und uns widerstandsfähig weiterentwickeln können. Nicht der, der von einem Thema auf das andere springt, nicht die, die Ziel um Ziel abhakt, sondern diejenigen, die sich nicht treiben lassen von einer erfolgsbeseelten Immer-Weiter-Mentalität, schaffen es, den Überblick zu behalten und aus der Gelassenheit des Verweilens im Augenblick Nachhaltiges entstehen zu lassen.



**Walter Braun**

Es mag den einen oder anderen irritieren, wenn ich in persönlichen Gesprächen und Beratungen Müßiggang und Tatendrang als gleichberechtigte Stimulanzen für ein gelingendes und bereicherndes Leben plädiere. Die Irritationen sind allerdings nur flüchtig, denn es ist leicht einsehbar, dass wir aus dem Stillstand, der Ruheposition, der Nulllinie etc. heraus das Fundament für neue Lebensentwürfe, Geschäftsmodelle oder auch Beziehungen gießen können und nicht aus kaum beendeten und Lessons learned scheuen Handlungsweisen. Bevor wir immer wieder neue Ziele und Geschäftspläne ausrufen, sollten wir erst einmal eine Standortbestimmung vornehmen, um daraus logische und realistische Schlussfolgerungen und Perspektiven ableiten zu können.

Hier bin ich sicher, dass jeder von uns, der sich Ruhe und Müßiggang gönnt, mit Grip unter den Füßen auf neuen Wegen gehen kann. Allfällige Gegenwinde, Fallstricke, Widerstände und Misslichkeiten werden eher weniger beeindrucken und falls doch, überwindbar, weil man sie möglicherweise erwartet und Alternativpläne dafür parat hat. Das Neue ist dann nicht mehr der natürliche Feind des Alten, sondern dessen sprudelnder Quell.

Wer dem bedingungslosen „immer weiter so“ Paroli bieten möchte, sollte sich eine Auszeit, ein entspanntes Wochenende oder einen meditativen Nachmittag während der Woche in unregelmäßigen Abständen gönnen. Spätestens jedoch dann, wenn er etwas zu Ende gebracht hat – gleichgültig wie bedeutsam das dann war. Der volle Akku bringt die Energie zum formidablen Tatendrang für Neues. Wetten!

Ihr



Walter Braun

(Fortsetzung von Seite 1, rechte Spalte)

- Ausmalen, was die Veränderungsabsicht für Vorteile mitsich bringt und die Absichten in konkrete einzelne Teilschritte unterteilen.
- Die Veränderung an sich und die Teilschritte mit guten Gefühlen flankieren.
- Argumente für die Veränderung noch einmal zusammentragen und dabei auf die auslösenden positiven Gefühle achten.
- Den Sinn der Veränderung noch einmal für sich artikulieren.
- Innerlich überzeugt sein, die Veränderung auch bewerkstelligen zu können.
- Jeden einzelnen Teilschritt der Veränderung intensiv imaginieren und so empfinden, als ob man ihn schon erfolgreich abgeschlossen hätte.
- Sich für jeden erfolgten Teilschritt gedanklich belohnen und dann konsequent jeden einzelnen Teilschritt in die Tat umsetzen.
- Das Neue immer wieder praktizieren und immer wieder den Nutzen verdeutlichen.

So kann man dem Neuen den latenten Nimbus des „Schädlichen“ nehmen und es mit einer imaginierten Vertrautheit verbinden. Mit einem solchen inneren Bild wirkt die Umsetzung der Absicht bereits „neuronal“ vertraut und der Schritt zum Tun kostet kaum psychische Überwindung.

Möglicherweise gelingt es so, Veränderungsabsichten nicht nur wortreich zu verkünden, sondern sie wirkmächtig auch zu praktizieren.

Viel Erfolg!

**Kennziffer: 15102**

## „Nehmen Sie mich als Sicherheit“:

Wie bodenständige Geschäftspraktiken den modernen Risiko-Kapitalismus schlagen.

In der Welt globaler Konzerne scheint es oft nur noch den Konkurrenzkampf zu geben. Und gekämpft wird mit harten Bandagen: Wenn es nicht die Wettbewerber sind, die Gerüchte in die Welt setzen und sich Kunden stehlen, dann sind es die Manager, die knallhart rationalisieren, um den Profit zu maximieren. Nicht zuletzt diese Aggressivität hat den Begriff des „Raubtierkapitalismus“ geprägt.

Doch es gibt immer noch ein Alternativmodell. Etablierte Mittelständler und traditionsreiche Organisationen wie die IHK werben für das Bild des „Ehrbaren Kaufmanns“ – bodenständig und zuverlässig sowohl den Mitarbeitern als auch den Kunden und Lieferanten gegenüber. Was altmodisch klingt, kann tatsächlich wettbewerbsentscheidend sein: Die aktuelle Führungskräftebefragung der Wertekommission ergab, dass Integrität, Vertrauen und Verantwortung angesichts von zunehmenden Korruptionsfällen in Unternehmen besonders geschätzt sind.

Ein Beispiel dafür, wie erfolgreich die alte Handschlag-Mentalität sein kann, ist die ZPF GmbH aus Siegelsbach. Der international bekannte Hersteller von Aluminiumschmelzöfen hatte nach der Übernahme im Jahr 2008 durch eine Venture-Capital-Gesellschaft 2011/2012 eine scheinbar glänzende Expansion in Asien hingelegt. 2013 musste die Firmengruppe dann Insolvenz anmelden. Ein früherer Geschäftsführer der ZPF, Prof. Hubertus Semrau, rettete gemeinsam mit dem Vertriebsleiter mit Hilfe von privatem Kapital den Kernbetrieb und mobilisierte dazu auch alte Geschäftspartnerschaften – mit dem Ergebnis, dass die Umsatzerwartungen bereits im ersten Jahr um das Doppelte übertroffen wurden und ein ausreichendes Auftragsgerüst bis ins Jahr 2016 hinein steht.

(Quelle: Pressebüro Gebhard-Seele, München)

**Kennziffer: 15103**



## Warum Projekte in die Hosen gehen

Ein großer Irrtum im Management liegt in dem Glauben der Machbarkeit von Projekten, ein großer Irrtum im Projektmanagement liegt in der Überzeugung der Planbarkeit von Menschen und ein großer Irrtum der Personalentwicklung liegt in der Vorstellung von veränderbaren Einstellungen und Menschen.

Veränderbarkeit, Planbarkeit und Machbarkeit sind Überzeugungen, die aus der Annahme resultieren, dass wir mit logischem Denken und Verhalten auch schwierige Dinge hintereinander kriegen. Dass dem nicht so ist, zeigen nicht nur die vielen misslungenen Projekte, sondern in geradezu atemberaubender Klarheit die Erkenntnisse der Verhaltenspsychologie, insbesondere die Theorie des Embodiements, wonach Verhalten hauptsächlich von Sinneswahrnehmungen des gesamten Körpers beeinflusst wird und eben nicht vom logischen Denken allein.

Was heißt das nun für die kopflastig angelegten PE-Programme,

für das Arbeiten in Projektteams oder für Strukturveränderungen im Unternehmen?

Die erste Konsequenz wirkt etwas anarchistisch: Misstrau dem gesunden Menschenverstand, denn der wird hauptsächlich vom kulturell geprägten Denken und Interpretieren von Vergangem genährt.

Die zweite Schlussfolgerung wirkt versöhnlicher: Starte alle Veränderungsabsichten seien es Trainings, Entscheidungsworkshops oder Projektplanungen mit einer Phase der inneren Reflexion von Gefühlen und Körperwahrnehmungen bzw. integriere diese in alle Arbeitsschritte. So könnte dann z. B. ein Training im Entscheidungsverhalten mit Lerneinheiten ergänzt werden, die Denkfehler, die Wirkung innerer Bilder, Gerüchen, Farben etc. beinhalten.

Ein Projektteam könnte gelegentliche Reflexionsphasen in die Besprechungen einfügen, um das Grundrauschen aller Sinne hörbar zu machen, Körperwahrnehmungen zu spüren etc.

Es ist gar nicht so aufwändig, in Trainings oder Workshops dafür zu sorgen, dass die Teilnehmer Bauklötze über ihre neu gewonnenen Erkenntnisse staunen können und damit lernen, ihre persönlichen Ressourcen noch besser zu nutzen.

Interessiert an solchen integrierten Konzepten in ihre Bildungs-/Projektarbeit?

**Kennziffer: 15104**



## Schmunzelecke\*



„Mit gleicher Post schicke ich Ihnen eine Fotokopie meiner Schwiegermutter zu, mit der Bitte um Weiterbearbeitung“.

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

## Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2015

*Thomas Buhl-Böhnert, Gerlinde Schönberg*

**Der Organisationskompass in der Praxis.** Ein Navigationsinstrument für Führungskräfte und Berater. expert verlag, Renningen 2015, 112 Seiten, € 24,80, ISBN 978-38169-3304-5

Im Titel wird der Anspruch der Autoren schon deutlich: Ein übersichtliches Denkmodell, das praxisbezogen nachvollziehbare und systemisch begründete Orientierung für die Analyse, Planung und Umsetzung von Veränderungsprojekten gibt.

Nach einer kurzen Einführung in das systemische Rollenverständnis von Organisationen beschreiben sie fünf Felder des Kompasses 1. Sinn und Mission, 2. Führung und Werteordnung, 3. Vision – großes Ziel, 4. Gemeinschaft – innen und außen, 5. Management - Strukturen und Abläufe.

Anwendungsformen und Anwendungsbeispiele wie etwa für die Führung, Teamentwicklung, Projektarbeit oder als Grundlage eines Seminars vermitteln einen schnellen und nachvollziehbaren Einblick in die Handhabung dieses Navigations-Tools. Eine Reihe von Werkzeugen wie die Beschreibung von Wertequadrat, Seerosenmodell, SWOT-Analyse etc. komplettieren das Methoden-Know-how für die Anwendung.



*Barbara Illi*

**Microtraining Sessions.** Komprierte Trainings im Kurzzeitformat: Wie Microtraining Sessions (MTS) funktionieren, wie sie den Prozess begleiten und Lernerfolge sichern. managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell, Bonn

2015, 237 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-95-9

Die Autorin, Trainerin und Praktikerin reinsten Wassers, beschreibt motivierend und auf den Punkt gebracht, wie kurze Lernintervalle mit klassischen Seminaren, Trainings und arbeitsplatzbezogenen Lernformen kombiniert werden können. Sie zeigt vor allem an vielen Beispielen, dass die Kurzzeittrainings den Lernstoff maximal aktivieren und den Hängen-bleib-Effekt signifikant erhöhen.

Praxisbezogen beschreibt sie im ersten Kapitel die theoretischen Grundlagen und Rahmenbedingungen für den Einsatz von Mikrotrainings. Im zweiten Kapitel behandelt sie ausführlich Schritte zum Aufbau solcher Trainingskonzepte. Im dritten Kapitel stellt sie geeignete Methoden für Microtraining Sessions wie World Café, Appreciative Inquiry, Visualisierungstechniken und Hilfsmittel zur Arbeit mit Flipchart und Pinwand dar. Das vierte und mit über 120 Seiten größte Kapitel beinhaltet fertig konzipierte Microtraining Sessions zu Themen wie etwa Teamwork, Ziele festlegen, Wertschätzung, Kundenbegeisterung etc.

Ein ausgesprochen anregendes und praktisch direkt anwendbares Werk. Kompliment!



*Cornelia Stapff*

**Arbeitsrecht in der täglichen Praxis.** Ein Leitfaden für Führungskräfte aus der Praxis für die Praxis. expert verlag, Reihe Westerham Band 16, Renningen 2015, 180 Seiten, € 39,00, ISBN 978-38169-3196-6

Dass Arbeitsrecht unübersichtlich, schwer nachvollziehbar und vor allen Dingen eine trockene Materie ist, widerlegt die Autorin nahezu auf jeder Seite ihres Werkes. Sie schafft es, die komplexe Ma-

terie des deutschen Arbeitsrechtes so darzustellen, dass Führungskräfte und Laien die Tücken und Fallen des Arbeitsrechtes kennen und ihr Verhalten an den wichtigsten arbeitsrechtlichen Grundlagen ausrichten können.

Die Autorin bleibt aber nicht nur bei der praxisgerechten Darstellung der rechtlichen Grundlagen stehen, sondern zeigt auch auf, mit welchen Kommunikationsstrategien arbeitsrechtliche Probleme zu meistern sind.

Themen wie Arbeitsvertrag, Kündigung, Datenschutz, Haftungsrisiken, Umgang mit Betriebsrat, Vorstellungsgespräch, Zielvereinbarung etc. finden damit jeweils eine ganzheitliche arbeitsrechtliche und verhaltensbezogene Würdigung ihres praxisrelevanten Kontextes.

Anschaulich, durch viele Cartoons, Fallbeispiele, Tabellen und Checklisten aufgelockert wird die trockene, in Paragraphen gegossene Materie fast schon zu einem Lesegenuss.



*Maja Storch, Wolfgang Tschacher*  
**Embodied Communication.** Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf. Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern 2014, 171 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-456-85453-3

Die beiden Autoren, bekannt für eine ganzheitliche und körperbezogene Betrachtung menschlicher Verhaltensweisen, räumen gründlich mit dem Sender- und Empfängermodell der Kommunikationstheorie auf. Sie postulieren, dass es keine feste Bedeutung einer Botschaft geben kann, sondern dass sie aus der Interaktion zwischen den Menschen jeweils neue Facetten erhält.

Ein großer Teil dieser kommunikativen Austauschprozesse findet

unbewusst statt und lässt sich über die herkömmlichen kognitiven Reflexionen des Inhalts einer Botschaft nicht erschließen. Die Bedeutung eines Wortes resultiert demnach hauptsächlich aus der kommunikativen Interaktion und nicht aus dem Verstand. Diese Erkenntnisse schlussfolgern die Autoren aus zahlreichen Studien der Hirnforschung und Psychologie und formen sie zu einem praktischen Modell der körperbezogenen Kommunikation.

So radikal wie sie mit dem Sender- und Empfängermodell begründet aufräumen, so nachvollziehbar und praxisbezogen formulieren sie auch ihr neues Modell. Wie nur wenigen Autoren gelingt es ihnen, die Theorie der Embodied Communication anschaulich und verständlich darzulegen und sie an konkreten Anwendungssituationen zu spiegeln.

Die bildhafte Sprache und Erläuterung an konkreten Fällen helfen, den theoretischen Teil des Buches nicht nur mit großer Freude und Erkenntnisgewinn sich zu erschließen, sondern auch im Praxisteil die Situationen und Handlungen so aufzunehmen, als ob man selbst Akteur sei und die Inhalte sich damit leicht zu eigen machen kann.

Für Personalentwickler, Trainer und Coaches eine inspirierende Quelle für menschengerechte Kommunikation.



*Rüdiger Hossiep, Oliver Mühlhaus*

**Personalauswahl und –entwicklung mit Persönlichkeitstests.**

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2015, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen, Praxis der Personalpsychologie, 182 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2358-3

Auch wenn Personalverantwortliche deutscher Firmen mit der psychologischen Eignungsdiagnostik eher noch auf Kriegfuß stehen, bieten psychologisch fundierte Persönlichkeitstests doch nachweisbare, signifikante Vorteile bei der Bewerberauswahl.

Die 2. Auflage des Standardwerks ist vollständig überarbeitet und aktualisiert. Zunächst beschreiben die Autoren die grundsätzliche Bedeutung von berufsbezogenen Persönlichkeitstests in der Personalauswahl und –entwicklung und stellen dann kurz im Überblick Modelle und Ansätze von Persönlichkeitstests vor.

Eine Reihe gängiger Persönlichkeitstests wie etwa das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar, der Golden Profiler of Personality, das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, freie Verfahren etc. inklusive einer kurzen Bewertung der Verfahren werden in einem eigenen Kapitel beschrieben. Danach erläutern sie die Vorgehensweisen bei der Anwendung und Auswertung der Verfahren und stellen den Bezug zur DIN 33430 dar.

Drei Fallbeispiele aus der Organisationspraxis komplettieren das Buch.

Auch wenn in einem Praxiswerk keine umfassende Analyse der Thematik vorgenommen werden kann, besticht das Buch doch durch eine anschauliche und anwendungsbezogene Darstellung der wichtigsten Inhalte und Verfahren der aktuellen Persönlichkeitsdiagnostik.



*Thomas Tritzsche, Annette Fürst, Elke Rathsfeld*

**Die Impact-Strategie.** Führen für Fortgeschrittene.

Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern 2014, 214 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-456-85450-2

Im Grunde genommen haben die Autoren ein Buch zur Kommunikation geschrieben. Sie tragen auf der Basis psychologischer Theorien und Modelle Erkenntnisse zusammen, zeigen, wie in der Kommunikation Wirkung erzeugt werden kann und wie diese Wirkmechanismen beim Führen von Mitarbeitern genutzt werden können.

Den Grundansatz ihres Werkes entwickeln die Autoren aus dem Impact-Modell, das ursprünglich aus dem psychotherapeutischen Anwendungskontext entstanden ist, und übertragen dieses in das Feld der Business-Kommunikation.

Mit vielen Fallbeispielen gelingt es ihnen, mit dem Impact-Modell deutlich zu machen, wonach Beispiele, Analogien und Zeigen von Bildern eine nachhaltigere Verankerung von Erkenntnissen bewirken. Nachhaltiger als das logische, analytische und kognitive Beschreiben von Führungsmodellen und Erarbeiten von kognitiven Lösungsvorschlägen. Damit gelingt den Autoren ein im wahrsten Sinne gelungener Impact!



*Oliver Schrader, Lothar Wenzl*

**Die Spielregeln der Führung.** Erfahrungen und Erkenntnisse aus Unternehmen.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2015, 259 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3401-0

Um es vorweg zu sagen, dieses Buch bereichert auf ideale Weise die Vielzahl von Büchern zum Thema Führung, denn die Autoren wählen ihren Ausgangspunkt in der Darstellung der Phänomene der Führung bei der Steuerung von Unternehmen.

Die Grundlage des Buches bilden dazu qualitative Untersuchungen zum Führungsverhalten und zur Unternehmenskultur, so dass

eine empirische Grundlage zu den verborgenen Regeln und Spezifika des Führens von Mitarbeitern entstanden ist. Wie sich diese informellen und unbewussten Strukturen und Muster der Führung auswirken, beschreiben die Autoren im ersten Teil anhand von neun Fallbeispielen.

Teil 2 beschäftigt sich dann mit der Einbettung des Themas Führung in die Gesamtorganisation wie etwa im Zusammenhang mit Entscheidungsstrategien von Führungskräften, der Gestaltung der Arbeit, der Kommunikationskultur, der Veränderungsarbeit und auch in ihrem Zusammenhang mit Werten und Visionen.

Das Buch ermöglicht mit diesen Anwendungskontexten einen neuen Blick auf die Führungskultur und deren Beeinflussung. Es vermittelt Handlungsimpulse aus einer ganzheitlichen Betrachtung und nicht aus Führungsmodellen allein heraus.

Was den Praktiker besonders freuen dürfte, ist der kapitelweise abgehandelte Fokusinhalt und das damit ohne Informationsverlust verbundene selektive Lesen.



*Thalma Lobel*

**Du denkst nicht mit dem Kopf allein.** Vom geheimen Eigenleben unserer Sinne.

Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2015, 251 Seiten, € 19,99, ISBN 978-3-593-39993-5

Spätestens seit den boomenden Erkenntnissen der Neuropsychologie ist uns allen klar, dass wir ständig und gleichzeitig von allen Sinneseindrücken beeinflusst und gesteuert werden.

Das mag zunächst chaotisch und kaum als durchdringbar anmuten, es ist aber nach dem Lesen dieses Buches psychologisch eingängig, strukturiert und systema-

tisch nachvollziehbar. Der Autorin gelingt, was nur wenig Wissenschaftlern gelingt, nämlich aus eigener Betroffenheit und der nüchternen Analytik ihrer Forschung die verschiedenen Sinneswirkungen auf unser Verhalten transparent, fesselnd und verständlich darzustellen.

Sie belegt einerseits, wie wichtig Sinneseindrücke für unser Leben sind und andererseits wie sie uns aber schnell ab einer gewissen Anzahl überfordern und wie unsere Gehirnbereiche dagegen ankämpfen. Mit ihren vielen Beispielgeschichten zeigt sie, wie unser Denken und Handeln in Wirklichkeit von unseren Sinneseindrücken abhängen und mit dem freien Willen kaum etwas zu tun haben.

Sie regt aber auch an, dass wir nicht nur Opfer unserer Sinneseindrücke sind, sondern unser Verhalten und unsere Emotionen aktiv beeinflussen können, indem wir innere Bilder und Metaphern selbst erzeugen, ausgestalten und nutzen können, um ausgetretene Pfade zu verlassen, Tabus zu brechen und den Regelbruch kreativ zu nutzen.

Eine Einladung zu einer inspirierenden und lohnenswerten Tour der Sinne!



*Walter Mischel*

**Der Marshmallow-Test.** Willensstärke, Belohnungsaufschub und die Entwicklung der Persönlichkeit.

Siedler Verlag, München 2015, 396 Seiten, € 24,99, ISBN 978-3-8275-0043-4

Walter Mischel, einer der Granden der Persönlichkeitspsychologie, nimmt uns mit auf eine spannende Reise in die Welt der Selbstkontrolle und deren Auswirkungen auf ein gelingendes Leben.

In seinem neuesten Buch fasst er seine jahrzehntelange Forschung zusammen und zeigt, wie die Fähigkeit von Kindern zum Belohnungsaufschub deren soziale Kompetenzen, Selbstvertrauen und Stressresistenz im Erwachsenenalter prägen.

Eindrücklich und spannend beschreibt er, wie die Selbstkontrolle im Kindergarten den Lebensweg bis hin zur Altersvorsorge beeinflusst und das Selbstwertgefühl nachhaltig stärken kann.

Er bleibt dabei nicht nur als Beobachter mit dem Thema in Verbindung, sondern beschreibt auch Prozesse, Methoden und Selbstführungsansätze, mit denen die Willenskraft mobilisiert werden kann. Er belegt auch, dass zuviel Selbstkontrolle das Leben ebenso erschweren kann wie zu wenig.

Im dritten Teil zieht er daraus die Schlussfolgerungen für pädagogische Maßnahmen und kombiniert seine Forschungsergebnisse mit den Erkenntnissen von Genetik und Gehirnforschung.

Sein lockerer Schreibstil und seine bildhafte Sprache machen das Buch sowohl für den Experten als auch für den Laien zu einer faszinierenden Quelle der Erkenntnis.



*Gastherausgeber Karl Kubowitsch*  
**Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.**

Themenschwerpunkt: Der Selbstmanagement-Ansatz im Coaching, Heft 1/15, 22. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2015, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Die Relevanz der ursprünglich aus der klinischen Arbeit entstandenen Selbstmanagementansätze

wird für die Anwendung bei verschiedenen Coachinganlässen im Editorial und mit drei Hauptbeiträgen vorgestellt. Zwei Praxisberichte zum Störfaktor Mensch und erfahrungsbasiertem Lernen sowie ein Diskurs zum Selbstverständnis von Beratung komplettieren die 1. Ausgabe 2015.

#### Inhalt:

- *Kubowitsch, K.:* Editorial: Der Selbstmanagement-Ansatz im Coaching – Modelle, Methoden, Anwendungsfelder.

#### Hauptbeiträge:

- *Pscherer, J.:* Selbstmanagement – Grundlagen und aktuelle Entwicklungen.
- *Stief, M., Kubowitsch, S.:* Coaching für den Full Range of Leadership.
- *Kubowitsch, K., Kubowitsch, S.:* Neurocoaching. Ein konzeptioneller Rahmen für eine neurowissenschaftlich fundierte Vorgehensweise im Coaching.

#### Praxisberichte:

- *Peiß, A.:* „Störfaktor Mensch“?! Effektives Coaching in komplexen industriellen Projekten.
- *Haimerl, T. et al.:* Coaching mit experience-based learning Modulen. Rahmenmodell und Praxisbeispiele.

#### Diskurs:

- *Broermann, M.:* Das Selbstverständnis von Beratung. Auf dem Weg zu einer Beratungsprofession und –disziplin?
- *Bachmann, T.:* Der Coach, der Forscher, die Pille und ihre Nebenwirkungen. Anregungen aus der Praxis für die Coachingforschung.
- *Schreyögg, A.:* Frauen im Top-Management – ein Beitrag zur Quote.

Buchbesprechungen und Mitteilungen runden diese Ausgabe ab.



## Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

*Dieter Ballin, Alexander Rannacher, Robert Stranzenbach*  
**DiPro-Planspiel zur Dienstleistungsproduktivität im Service,**  
CD-ROM, USB-Stick  
KHSweb.de, München, € 24,95

Die Planspiele der KHSweb.de sind bekannt für nachhaltiges Lernen in systemischen Kontexten. Besonders hervorzuheben sind dabei die Pragmatik und inhaltliche Stimmigkeit der Planspiele. So auch das vorliegende. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der DLR unterstützte Planspiel kann vortrefflich zur Qualifizierung von Führungskräften im Servicebereich eingesetzt werden.

Das DiPro-Planspiel besteht aus einer Modell- und einer Szenariendatei. In der Standardversion können die Dateien nicht geändert werden. In der Workshop-Variante sind Veränderungen der Szenarien sowie eine Auswahl verschiedener Szenarien mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden möglich.

Ähnlich einer Balanced Scorecard können die Entscheidungen zur Steigerung der Produktivität einer Serviceabteilung unter den Perspektiven Handlungskompetenz, Prozessqualitäten, Nutzen/Ergebnisse und Mitarbeiterpotenziale getroffen werden.

So werden dann einzelnen Situationsaspekte wie Wirtschaftlichkeit, Reputation, Prozesstransparenz, Bearbeitungszeit oder Problemlösekompetenz in ihren Zusammenhängen sichtbar und können vor dem Hintergrund des Wirkungsnetzes verändert werden, um ein Maximum an Dienstleistungsproduktivität zu erzielen.

In bewährter Qualität und Transparenz ist das Planspiel besonders für Schulungszwecke geeig-

net und kann aber auch zur Entwicklung eigener Szenarien in der Dienstleistungsausrichtung genutzt werden. Die beinahe schon intuitive Handhabung der Simulation erleichtert den schnellen und sicheren Umgang.

Eine gute Grundlage um systemisches Handeln und Entscheiden spielerisch zu praktizieren und nachhaltig zu lernen.

Zu beziehen bei:  
KHSweb.de Bildungssoftware GmbH  
Theresienstr. 46, 80333 München  
Tel.: 089/93 94 02 6-0  
Fax: 089/93 05 76 4  
info@KHSweb.de  
[www.vernetzt-denken.de](http://www.vernetzt-denken.de)

### In eigener Sache

#### Wir zählen wieder zu den Besten!

Im März wurden wir von der Initiative Mittelstand mit dem IT-Innovationspreis für unser online-basiertes Verfahren zur Mitarbeiterauswahl „*Select*“ belohnt. Wie bundesweit kein anderes Verfahren erfasst *Select* extrem anforderungsgenau die Qualifikation eines Bewerbers. Betriebe laufen damit nicht mehr Gefahr, geeignete Bewerber irrtümlich abzulehnen oder ungeeignete einzustellen. Damit reduzieren Sie das Risiko einer Fehlentscheidung signifikant. Das von Prof. Meyer entwickelte *Select* identifiziert die notwendigen persönlichkeits- und leistungsbezogenen Bewerbermerkmale auf Basis des konkreten Anforderungsprofils und wissenschaftlich abgesicherter Fragen dazu.

Dieses Konzept war es dem Gutachterausschuss wert, uns unter insgesamt bundesweit 5.000 eingereichten Innovationen mit dem Innovationspreis- IT Human Resources zu belohnen.

Infomaterial? **Kennziffer: 15105**

## Wissen vergemeinschaften

In einer Zeit, in der „Innovationsdruck“, „lernende Organisation“, „vernetzte Strukturen“ oder „Wissensmanagement“ die bestimmenden Begriffe von Unternehmens- und Personalentwicklung sind, wird es deutlich, dass die zukünftige Wertschöpfung über Technologien hinaus von der Brainware eines Unternehmens abhängt.

Es gilt aber nicht nur der Spruchklassiker, wenn Unternehmen X wüsste, was es alles weiß, sondern auch: Wenn Mitarbeiter Y wüsste, was er alles weiß.



Alle Versuche, Wissensmanagement technisch mit Hilfe von IT und Big Data-Software zu praktizieren, scheitern allerdings, weil sie die psychologischen Prozesse zwischen Wissensträger und Wissensernehmer vernachlässigen. Sie gehen von einer logisch-

analytischen Identifikation der Wissens Elemente aus und erfassen eben nicht den durch Dialog entstehenden Transfer von stillem Wissen. Nur auf das deklarierbare, explizite Wissen zu setzen, ist also zu wenig. Das Erfahrungswissen, das sogenannte stille Wissen bringt den Mehrwert. Nur: Das stille Wissen ist gelegentlich so still, dass es nicht einmal sein Träger kennt.

Der Anspruch an eine wertschöpfende, lernende Organisation besteht darin, das Handlungswissen, das sich aus deklarierbaren und eben stillem Wissen zusammensetzt, sichtbar zu machen. Das ist dann das Bohren dicker Wissensbretter. Aus mehrjähriger Konfrontation mit diesen Anforderungen und bemerkenswerten Transfererfolgen lassen sich einige Empfehlungen zur Gestaltung eines dialog- und interaktionsbezogenen Wissensmanagements ableiten:

- Eine arbeitsimmanente Lernstruktur, in denen z. B. Projekte grundsätzlich mit Lessons learned Workshops abgeschlossen werden.
- Moderierte Nachfolgekonzepte, die durch den Dialog zwischen Übernehmer und Übergeber mithilfe von Storytelling-Methoden das jenseits der Anforderungsprofile zu findende Erfahrungswissen aufspüren.
- Wissensbezogene World Café-Runden (gelegentlich werden sie auch Knowledge-Cafés genannt) in denen ein- oder zweimal jährlich mehrere Abteilungen zu einem informellen Austausch zusammenkommen.
- Critical incident technique, bei der kritische Arbeitssituationen, deren Bewältigung und die dabei relevanten persönlichkeitsbezogenen Besonderheiten herausgearbeitet werden.
- Eine Personalentwicklung, die sich weniger durch Input-Strategien als durch Reflexion und Transferarbeit konstituiert.

Interessiert an einer Revision einer wissensbezogenen Wertschöpfung? **Kennziffer: 15106**

## Anforderungsprofil neu denken

Es ist weit verbreitet und nicht mehr hinterfragte Auswahlstrategie geworden, dass Stellenbesetzungen auf der Basis von Anforderungsprofilen vorgenommen werden. Zumindest bei den Unternehmen, die der Kraft ihrer intuitiven Eindrücke berechtigterweise misstrauen.

Allerdings ist angesichts von Fehlentscheidungen, Egomani, Herrschaftsansprüchen durchaus zu hinterfragen, ob Führungskräfte nur nach ihrer Übereinstimmung mit den wünschenswerten Anforderungen einer Stelle ausgewählt werden sollen? Eindeutig nein, wie viele Unternehmenskrisen zeigen.

Überlegen, welche Merkmale und Eigenschaften ein neuer Mitarbeiter definitiv nicht besitzen sollte, bringt eine neue, ganzheitliche Qualität in die Auswahldiskussion.

Geht man nur von Sollerwartungen aus, vergisst man, dass eben auch gerade die meistens nicht überprüften und eher schädlichen Eigenschaften eines Menschen verheerende Wirkung entfalten. Die Berichte über narzisstische, psychopathische oder eigenprofitfixierte Manager sind Legende. Auch die Dunkelziffer von vorgesetztenbedingten inneren Kündigungen von Mitarbeitern dürfte beträchtlich sein.

Ein Anforderungsprofil sollte also sowohl tätigkeitsrelevant alle erforderlichen fachlichen, persönlichkeitsbezogenen und leistungsbezogenen Merkmale enthalten als auch alle nicht erwünschten Merkmale einer Person benennen.

Bewerberinterview und die tätigkeitsspezifischen, beruflichen Eignungstests sind dann danach auszurichten.

Interessiert? **Kennziffer: 15107**