

Revision der Führung

Ob Investitionsgüterindustrie, Medienbranche oder IT-Dienstleistungen, nahezu alle Branchen sind von grundlegenden Veränderungen in ihren Geschäftsmodellen betroffen.

Digitalisierung und Globalisierung sind mittlerweile Standards. Neue Arbeitsformen etablieren sich nicht nur in Form von Projektstrukturen, sondern auch zunehmend in eigenverantwortlich handelnden Kleingruppen. Virtualisierung und IT-designte Produktions- und Ablaufprozesse sind auf dem Weg zum Wachstums- und Produktivitätstreiber. Spezialisierung, Verantwortungs- und Anspruchshaltungen sowie der Drang zur Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme verbreiten sich mit zunehmender Geschwindigkeit bei Fach- und Führungskräften. Kurz: Mensch, Struktur und Kultur unterliegen einem rasanten Wandel.

Komplexitätsmerkmale wie Dynamik, Vernetzung, Unbestimmtheit etc. sind Treiber, die die klassischen funktionalen Organisationsformen scheitern lassen und neue disruptive bzw. vernetzte Strukturen erfordern. In dieser Gemengelage kann Führung nicht so tun, als sei es die Fortschreibung der Vergangenheit mit neuen Begriffen. Führung muss neu auf den Prüfstand und professionell, nachhaltige Revision erfahren (s. S. 3).

Ein Vorgesetzter wird sich nicht mehr lange über seine funktionale Macht, seine Befugnisse, seine Handlungsspielräume beweisen können, sondern inwieweit er als Ermöglicher

- Rahmenbedingungen schafft, in denen Mitarbeiter sich selbst und ergebnisverantwortlich als Gruppe organisieren,
- Ressourcen zur Verfügung stellt, mit denen komplexe Aufgaben, Anforderungen und Zielsetzungen zu bewältigen sind,
- das Team, die Gruppe und den Einzelnen ermuntert, die eigenen Ressourcen zu erkennen, seine/ihre Potenziale voll zur Entfaltung zu bringen und Arbeitsprozesse selbstbestimmt zu gestalten.

Hier wird klar, dass die klassischen Personalentwicklungsprogramme, Führungskräftebildungen und Coachings nachziehen und sich neu positionieren müssen. Machtbezogene Instrumente wie Mitarbeiterbeurteilung, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen etc. werden nicht mehr die bestimmenden Themen sein. Die Jobdeskriptionen von Vorgesetzten füllen sich mit Begriffen wie Prozessmoderation, Know-how-Transfer, Komplexitätsmanagement etc.

Interessiert an einem weiterführenden Dialog? **Kennziffer: 15201**

Wissen vergesellschaften und Exzellenz aufbauen

Wenn nach McKinsey im Jahr 2020 weltweit bis zu 40 Millionen hoch qualifizierte Experten fehlen, wird es auch in unserer Volkswirtschaft evident: Wissen ist und bleibt der Engpassfaktor eines Unternehmens.

Genauer müsste man sagen Handlungswissen, denn Wissen und Informationen sind überall abrufbar und verfügbar. Was jedoch den Unterschied macht, ist das Erfahrungswissen und das Faktenwissen, die zusammen das Handlungswissen ausmachen. Dieses auf aktuellem Stand zu halten und weitestgehend als Gesamtwissen zu vergesellschaften, ist eine vordringliche Aufgabe einer jeder Führungskraft und sei dessen Team noch so klein.

Eine wichtige und zu trainierende Führungsaufgabe liegt dabei darin,

- Erfahrungswissen der Mitarbeiter transparent zu machen und der Gruppe zur Verfügung zu stellen,
- bei der Besetzung von Stellen bzw. Auswahl von Mitarbeitern das implizite und in der Regel stille Erfahrungswissen herauszuarbeiten und zu priorisieren,
- Erfahrungswissen und spezielles Wissen in Form von Schlagworten und Storytelling auf firmeninternen Portalen öffentlich zugänglich zu machen.

Daraus entstehen dann Expertenpools, die bei sich rasch verändernden Anforderungen und Situationen anforderungsgenau und schnell eingesetzt werden können.

Interessiert? **Kennziffer: 15202**

*Ich bin der
Meinung, dass*

dass wir auch von intellektuellen Schwergewichten wie dem Denkhelden aus dem 18. Jahrhundert, Immanuel Kant, der auch irdisch pragmatisch zu formulieren wusste, lernen können. Wenn wir seinem Rat folgen, nämlich introspektiv unser Gewissen bei wichtigen Entscheidungen zu befragen, können wir uns dem Hamsterrad von äußeren Zwängen befreien und den eignen Maßstab finden, der uns wertebegleitete Entscheidungshilfen gibt.



Walter Braun

Wie anders ließe sich der immer gravierendere Drang nach Höher, Schneller, Weiter, Gewinnen, Siegen, Beherrschen unterbrechen, als durch ein inneres Stop-Zeichen und dem nachfolgenden Überprüfen, ob alles noch mit seinem Gewissen, seinen Werten und Vorstellungen vom menschlichen Funktionieren zu vereinbaren sei.

Zwar rufen Management-Gurus und gelegentlich auch seriöse Zukunftsdenkler nach Mitarbeitern, die bereit sind, tradierte Tabus zu brechen, Gewohnheitsmuster im Handeln aufzulösen und Innovationen das bedrohlich wirkende Neue zu nehmen und es im anarchistischen Glanz eines verlockendem Paradigmenwechsels zu sehen. Aber diese musterbrechenden Menschen sind wohl Ausnahmen, die eher einer ichstarken Minderheitenavantgarde angehören dürften. Was dominiert ist Anpassung, geräuschlose Karriere und reibungsloses Funktionieren im Getriebe der betrieblichen Anforderungen.

Permanente Kontrolle, Big Data-Techniken, Algorithmen zur Verhaltensprognose und Lifeapps sind die Treiber eines zunehmend digitalisierteren Geschäftsmodells, das von der merkantilen Verwertung des Individuums lebt und das den gläsernen Menschen als das zu erstrebende Ziel definiert. Facebook, Twitter und Co. sind die Bühne der Nabelschau von Eitelkeiten und der Erosion von Privatheit. Im Chor mit vernetzten Wohnungen, Autos, Gesundheitskartenchips, Internetbanking, Gadgets zum Lifelogging, Smart-TV etc. sind wir Panoptikteil einer gläsernen und von anonymen Maschinen gesteuerten Welt. Dieser Trend ist unumkehrbar! Wir sollten uns aber im Sinne von Kant bewusster damit beschäftigen, unserer Intuition Raum geben und entscheiden, an welcher Stelle wir innehalten, aussteigen oder mitmachen.

Ihr



Walter Braun

Telearbeit hat das Zeug zum Smartworking

Telearbeit oder dezentrales Arbeiten zuhause haben durchaus Vorteile: Anfahrtswege entfallen, Arbeitszeit wird intensiver genutzt, Work Life Balance Modelle sind leichter praktikierbar. Zuviel Salz in der Suppe droht aber auch: Informelle Strukturen zur Pflege der Kultur werden nicht gebildet, die Einarbeitung in neue Sachverhalte oder die von neuen Mitarbeitern fällt schwer, Austausch von Erfahrungen und Wissen wird behindert. Um diesem vorzubeugen und die Vorteile nutzen zu können, sollte man

- technische Strukturen wie interne Social Media Plattformen, Intranet, Teamplattformen etc. etablieren,
- feste Termine zum formellen und informellen Austausch zwischen den Mitarbeitern vereinbaren,
- die Führungsrolle in Richtung Dienstleister und distance leading formatieren,
- Mitarbeiter zur Selbstführung befähigen und
- keine Angst vor Versuch und Irrtum haben.

Der Ableger einer amerikanischen Medienagentur praktiziert dieses „Smartworking“ nun schon im dritten Jahr und hat unserer Erfahrung nach, Betriebsergebnisse, Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit dem Job und der Agentur deutlich steigern können.

Interessiert, einen Mehrwert durch solche Telestrukturen zu erzielen?

Kennziffer: 15203

Führung: Frischzellenkur oder weiter so?

Von der Dampfmaschine über die Elektrifizierung zur Digitalisierung und aktuell zur Vernetzung von Menschen und Maschinen lassen sich die verschiedenen Phasen der Industrialisierung in einer spiralförmig fortentwickelten Mensch-Maschine Interaktion charakterisieren. Die Geschichte der Führung setzt jedoch erst mit dem Übergang der Elektrifizierung in die Digitalisierung ein und hat sich seither kaum verändert.

Im Großen und Ganzen handelte es sich beim Thema Führung immer um das Steuern, Koordinieren, Dirigieren, Entwickeln etc. von Menschen, damit mehr oder weniger gemeinsam definierte



Ziele erreicht werden. Dieses Modell ist heute prinzipiell in Frage zu stellen! Mitarbeiter sind bestens ausgebildet, haben hohe Ansprüche an Eigenverantwortung, sind

selbstbestimmt etc.. Wertschöpfung lässt sich in der Industrie 4.0-Zeit daher besser durch Synergie- als Direktionsmodelle erhöhen. Denn:

- Dienstleistungen und Produkte sind Ergebnis einer aufeinander abgestimmten Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen.
- Die Trennung von Kopf- und Handarbeit ist dysfunktional.
- Maschinen kommunizieren miteinander, zeigen Wartungsbedarf an, bestellen Betriebsmittel etc. ohne Zutun des Menschen.
- Automatisierte Fertigungsprozesse weisen die Rolle des Menschen nur noch maximal der Prozessprogrammierung zu. Auch diese wird sich demnächst aus dem System und seinen Zuständen heraus wohl selbst optimieren.

Führen von Menschen hat also nichts mehr damit zu tun, Ziele gemeinsam zu definieren, Leistung einzufordern, Mitarbeiter zu belohnen, deren Arbeitsschritte zu koordinieren etc. Sie ist schlichtweg in der heutigen Ausprägung überflüssig. Zwar bestätigen diese Entwicklungen die meisten Verantwortlichen in den Betrieben. Es fehlen aber Vorstellungen, aus dem Teufelskreis „Mehr vom Selben“ auszusteigen und zur Unterstützung „Ermöglicher“ (s. S. 1) abrufen zu können.

Eine Frischzellenkur der Führung könnte mit dem Wandel zum Impulsgeber und Ermöglicher beginnen. Führung wird sich dann ersetzen lassen durch selbstführungsfähige Mitarbeiter und aufgehen in sich selbst organisierende Arbeitsgruppen oder -teams, die horizontal und vertikal vernetzt eine effizienz sichernde Unternehmensstruktur gewährleisten.

Interessiert an Ideenfindung? **Kennziffer: 15204**



Wie Alt und Jung ineinander wachsen

Mitarbeiterbefragungen bringen immer wieder ähnliche Ergebnisse: Die digital sozialisierte Gen Y unterscheidet sich nur wenig von der Babyboomer Gen X. Nicht chice, gestylte Arbeitsräume, nicht der Parkplatz in Büronähe, nicht außergewöhnlich hohe Gehälter sind wichtig, wichtig sind, flexible Arbeitszeiten, persönliche Fortentwicklung, flexible Arbeitsstrukturen sowie eigenverantwortliches und teambezogenes Arbeiten.

Gut ausgebildete Mitarbeiter, ob jung oder alt, sind nicht an den harten Anreizen wie Gehalt und Boni interessiert, sondern an einer Arbeit, die Spaß macht, nachvollziehbar im Gesamtergebnis ist und nicht statusgeprägt, hierarchiebezogen oder mit Schmerzensgeld schmackhaft gemacht wird.

Der alte Herzberg hat schon immer zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren unterschieden. Offenbar hat er damit ein universales Gesetz gefunden.

Ein Student drückte es einmal so aus: „Wenn mir die Arbeit keinen Spaß macht und ich mich nicht einbringen kann, wie ich es mir vorstelle, dann würde ich lieber gehen.“ Ähnliches artikulieren auch 50-jährige.

Interessiert an einer gelingenden Integration von Jung und Alt?

Kennziffer: 15205



Schmunzelecke*



„Vielleicht ist es möglich, eine Wasserkur zu machen oder irgend woanders hin zu machen?“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2015

Frank Richter (Hrsg.)

Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur. Wie Unternehmenskulturen den Erfolg beflügeln oder lähmen.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2015, 259 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3375-4

Gewissermaßen als Dauerbrenner lodert die Flamme der Unternehmenskultur seit Jahrzehnten in der Managementlandschaft und heizt die Debatte über deren Nutzen mächtig an. Mit seinem Buch bringt der Herausgeber Unternehmenskultur auf eine irdische und fallbezogene Basis.

Der Herausgeber und seine Autoren, eine gute Mischung von Praktikern und Wissenschaftlern, legen im ersten Teil des Buches dar, warum und wie Unternehmenskultur die Wettbewerbsfähigkeit beeinflusst. Im zweiten Teil beleuchten sie die Organisationskultur im Kontext mit Modellen des Lean Managements, Vertriebs und auch bei Restrukturierungen. Der dritte Teil befasst sich mit dem Messen und der Umsetzung der Unternehmenskultur. Im abschließenden vierten Teil kommen ausführliche Experteninterviews für die konkrete Umsetzung in Unternehmen zu Wort.

Der starke Bezug zur Umsetzung, eine Reihe von Handlungsleitfäden und die prägnant gefassten Schreib- und Kapitelformate unterstützen die hohe Praxisrelevanz des Buches.



Niels Pfläging

Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht.

Redline Verlag, 2. Auflage, München 2015, 139 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-86881-570-2

Pfläging, bekannt für seine kritisch konstruktive Betrachtungsweise von etablierten Unternehmensstrukturen und Managementtools, stellt Fragen, wie Unternehmen der wachsenden Komplexität begegnen können und gibt darauf Antworten, die in vernetzte Strukturen einer Organisation münden.

Was dieses Buch von allen anderen Sach- und Fachbüchern wohl unterscheidet, sind die zahlreichen Illustrationen, die auf wesentliche Aussage kondensierten Inhalte, der munter-kritische Plauderton und die vielen bildhaften und inhaltlichen Impulse für die Transformation der Organisation in eine komplexitätsrobuste Struktur.

Mit wenig Text und doch viel Inhalt gelingt es ihm, die sieben Kapitel „Zur Wirkung von Komplexität auf Arbeit und Organisation“, „Menschen in Arbeit – die geheimnisvolle Zutat“, „Selbststeuernde Teams und die Netzwerkorganisation“, „Organisationen als Systeme: Design der Komplexität“, „Dynamikrobuste Netzwerke für alle“, „Führung in Komplexität“ sowie „Stecken bleiben oder transformieren“ kurzweilig und inspirierend zu gestalten.



Joachim Gutmann, Eckard Gatzke
Talentmanagement.

randstad/Haufe, Freiburg 2015, 223 Seiten, € 34,95, ISBN 978-3-648-06507-5

Dass Talente gewissermaßen als das Pfund gelten, mit dem Unternehmen wuchern können, ist weitestgehend Konsens. Sie sind der Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Vor diesem Hintergrund beschreiben die Autoren aus ihrer vielfältigen Erfahrung die Grundprinzipien des Talentmanagements, die Integration in die Personalplanung, die Konsequenzen

für das Recruiting, Konzepte der Talentbindung und -entwicklung sowie die Organisation des Talentmanagements und dessen IT-bezogene Unterstützung. Ein Fallbeispiel zum Talentmanagement bei randstad schließt das Buch ab.

Praxisbeispiele, Arbeitshilfen und Literaturhinweise stellen die Inhalte des Buches auf ein festes Fundament und erleichtern den unmittelbaren Transfer der Inhalte in die praktische Arbeitswelt.



Jörg Pfannenberger, Denise Schmalstieg (Hrsg.)

Toolbox Social Media. 111 Instrumente für die Kommunikationsstrategie 2.0

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2015, 285 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-7910-3426-3

Soziale Medien gehören zum festen Werkzeugbestand eines modernen Betriebs. Dennoch fehlt eine systematische und methodenorientierte Beschäftigung mit dem Thema. An dieser Stelle setzen die Autoren an. Sie beschreiben anhand von „Leitfrage“, „Zielsetzung“, „Umsetzung“ und „Beispiel“ auf je zwei Seiten 111 Instrumente, die für spezifische Fragestellungen wie etwa Pressearbeit, Recruiting, Stakeholderinformationen, Unternehmenssteuerung etc. genutzt werden können.

Die Instrumente sind den Bereichen Management der Kommunikation, Website, externe Unternehmenskommunikation 2.0, Mitarbeiterkommunikation 2.0, b2b-Marketing und Investor Relation 2.0 zugeordnet.

Erstmals wurden auf diese Weise praxiserprobte Tools von Profis zusammengestellt, verständlich beschrieben und um jeweils weitere Quellen und Links zur Vertiefung ergänzt.

Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Coaching und Supervision im schulischen Kontext, Heft 2/15, 22. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2015, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Coaching und Supervision im schulischen Kontext gehören erst seit jüngerer Zeit zu akzeptierten Formaten der Personal- und Organisationsentwicklung. Die aktuelle OSC gibt dazu eine Übersicht über Spezialisierungen und Facetten wie etwa im Kontext mit Resilienz, der Ambiguität der Schulleiterrolle, Mobbing etc. Ergänzt wird das Schwerpunktthema mit dem Diskurs über die Fehlerkultur im Kinderschutz, mit Buchbesprechungen und Mitteilungen.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.*, Editorial: Coaching und Supervision im schulischen Kontext.

Hauptbeiträge:

- *Blendinger, A., Tober, S.*: Supervision zur Stärkung von Resilienz am Beispiel von Gruppenvision mit Lehrkräften.
- *Terzer Prader, I.*: Direktorenstellvertretung – Sprachrohr, Prellbock oder was? Zu einer Rolle im Südtiroler Schulsystem mit großem Potenzial.
- *Prummer, M., Haslmüller, A.*: Schulkultur und Mobbing. Ein Mobbing-Präventions-Projekt als Beitrag zur Weiterentwicklung der Schulkultur.
- *Steiner, U.*: Der gemeinsame Arbeitgeber. Wie wirkt sich die Loyalität zum Arbeitgeber auf das interne Coaching aus?

Praxisberichte:

- *Haas-Breidung, S., Kurrer, S.*: Interkulturelle Supervision am Beispiel einer Elternlotsengruppe.
- *Behrens, K.*: Spiegelphänomene

in der interkulturellen Teamsupervision.

- *Kentzler, C.*: Methoden zur Bearbeitung von „Abusive Supervision“ im Coaching.

Diskurs:

- *Schreyögg, A.*, Fehlerkultur im Kinderschutz – Sind wir schon gut aufgestellt?

Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Anja K. Haftmann

Bewerbungsinterviews professionell durchführen. Anforderungsprofile und Interviewleitfäden positionsgenau entwickeln, Frage- und Interviewtechniken gezielt einsetzen, Bewerberantworten dokumentieren und bewerten mit den wichtigsten Formularvorlagen. CD-Trainingskonzept für ein zweitägiges Führungstraining. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2015, € 148,00, ISBN 978-3-95891-002-7

Fachkräftemangel Know-how-Transfer oder die wertschöpfende Bedeutung der Human Resources sind Anforderungen an einen modernen Betrieb, dessen Erfolg maßgeblich auch davon abhängt, wie präzise Mitarbeiter ausgewählt werden. In einem eng umgrenzten Zeitraum müssen bei der Auswahl von Mitarbeitern eignungsdiagnostische Entscheidungen getroffen werden, die die Weichenstellung des Unternehmens maßgeblich beeinflussen.

Vor diesem Hintergrund hat die Autorin ein zweitägiges Trainingsprogramm entwickelt, das branchenübergreifend für sechs bis zwölf Teilnehmer durchgeführt werden kann. Über zwei Tage verteilt erhalten die Teilnehmer Impulse für die richtige Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung professioneller Bewerbungsinterviews. In einer

Mischung von Input, Reflexion und Anwendung können sie die wichtigsten Inhalte kennenlernen und für ihre arbeitsplatzbezogenen Anforderungen umsetzen.

Neben detaillierten Teilnehmerunterlagen wie etwa 70 PowerPoint-Charts, Seminarskript und Arbeitsblättern gibt ein Trainerleitfaden einen Überblick über Ansatz, Inhalte und Methoden sowie den Ablauf des Trainings. Eine individuelle Anpassung an die jeweiligen firmenbezogenen Bedürfnisse der Teilnehmer ist jederzeit möglich.

Inhaltsüberblick:

Tag 1: Bewerbungsinterviews gezielt vorbereiten, Anforderungsprofile entwickeln, Interviewleitfäden konzipieren, Fragetechniken und ihre Anwendung, Kurzinterviews führen und Reflexion.

Tag 2: Interviewphasen, Entwickeln von Interviewleitfäden, mit Telefoninterview vorauswählen, Interviews simulieren und auswerten. Ein Exkurs zur Analyse von Bewerbungsunterlagen und zu Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern ergänzt das Trainingsprogramm.

Im Rahmen der Trainings kann die CD beliebig oft genutzt werden und die Inhalte auch an die jeweiligen Arbeitsbedingungen bzw. Trainingsanforderungen angepasst werden. Arbeitsblätter und Informationstext können zudem online beim Verlag abgerufen werden.

Ein pragmatisches Tool, das seinen Schwerpunkt auf die praxiserprobte Gestaltung der Trainingsinhalte legt.

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

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Walter Sturm, Klaus Willmes, Wolfgang Horn

Leistungsprüfsystem für 50- bis 90-Jährige. (LPS 50+). 2., überarbeitete und neu normierte Auflage.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2015, Test komplett: € 178,00, Bestell-Nr. 01 131 02

Anwendungsgebiet:

Erhebung des kognitiven und intellektuellen Leistungsvermögens von Menschen zwischen 50 und 90 Jahren und zur Diagnostik spezifischer Leistungsausfälle nach kognitiven Funktionsstörungen.

Testkonzept:

Der LPS 50+ ist eine Neubearbeitung des LPS 50+ von 1993.

Er umfasst neben der differenzierten Analyse des kognitiven Leistungsvermögens von älteren Menschen die spezielle Leistungsdiagnostik bei neuropsychologischen Fragestellungen wie sie etwa nach Hirnschädigungen entstehen können.

Die Langversion besteht aus 14 Untertests und die Kurzversion aus 6. Die Kurzversion dient insbesondere der Erfassung von Leistungskennwerten im neuropsychologischen Kontext.

Untertests:

(k = Kurzversion der Untertest)

- Rechtschreibkenntnisse, Wortschatz (k),
- Erkennen von Regeln (figural) (k),
- Logisches Denken, Regelerkennen (symbolisch),
- Worteinfall (k),
- Wortflüssigkeit (formallexikalisch),
- Wortflüssigkeit (semantisch kategorial),
- Wortflüssigkeit (semantischer

- Kategorien-Wechsel),
- Räumliches Rotieren (k),
- Räumliches Vorstellungsvermögen,
- Form- und Gestalterfassung (k),
- Formerfassung und Benennung,
- Erkennen unvollständiger Wörter (k),
- Arbeitssorgfalt, Auffassungstempo,
- Wahrnehmungstempo.

Die Bearbeitungszeiten je Untertest variieren zwischen 1 und 8 Minuten. Der Test liegt in zwei Parallelformen vor.

Der Test enthält:

Testmanual, 50 Profilbogen, Testheft A und B, Schablonensatz A und B, Hartbox.

Anwendungaspekte:

Im Rahmen einer neuropsychologischen und kognitiven Leistungsdiagnostik können mit LPS 50+ für ältere Menschen spezifische Leistungsprofile erstellt werden, mit denen u. a. die Effekte von Interventionen wie etwa Trainings, Coachings oder klinischen Behandlungen entwicklungsbezogen beschrieben werden können. Außerdem kann er zur altersadäquaten Erfassung des mentalen Leistungsvermögens älterer Menschen eingesetzt werden.

Die Aufgaben sind an den Altersgruppen 50-69 und 70-90 Jahre normiert, mit großer Schrift leicht lesbar und mit Beispielaufgaben zu Beginn jeden Untertests erläutert.

Die Gesamtuntersuchungszeit inklusive Instruktionen beträgt ca. 80 Minuten und für die Kurzversion ca. 30 Minuten.

Die Normstichprobe beträgt etwa 300 Probanden im Alter zwischen 50 und 90 Jahren aus dem Aa-

chener Klinikum, der Arbeiterwohlfahrt einer katholischen Begegnungsstätte sowie Bewohnern von Seniorenheimen. Der Alters-, Geschlechts- und Bildungseinfluss wurde jeweils untersucht und in Tabellen dargestellt.

Das Manual enthält alle testpsychologisch wichtigen Kennzahlen zur Bewertung des Verfahrens.

Bewertung:

Nach ca. 20 Jahren steht mit dem LPS 50+ erstmals ein an speziell älteren Menschen normiertes Verfahren der Intelligenzdiagnostik zur Verfügung, das sowohl für alterspsychologische als auch neuropsychologische Fragestellungen genutzt werden kann.

Mit den recht hohen Zuverlässigkeitswerten von .98 (die Untertests variieren nach der Split Half Methode zwischen .70 und .92) lassen sich verlässliche Aussagen über das differenzierte kognitive Leistungsvermögen der Probanden machen. Auch die Konstruktvalidität, dargestellt durch die Korrelation der Untertests, liegt mit .23 bis .65 für die Altersgruppen 50– 69-Jährige und für die Altersgruppe 70 – 90 Jahre zwischen .25 und .76 in einem relativ guten Bereich.

Für die Anwendung und die Interpretation der Ergebnisse des LPS 50+ bietet ein ausführlich beschriebenes Auswertungsbeispiel in der Einzelfalldiagnostik eines Schlaganfallpatienten eine pragmatische Hilfe zum Vertrautwerden mit den diagnostischen Möglichkeiten des Tests.

Der Test ist zu beziehen bei:
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Rohnsweg 25
37085 Göttingen
Tel.: 0551-49609-0
Fax: 0551-49609-88
E-Mail: verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Joachim Bretz, Verena Nell
Konzentrationsstest für die Personalauswahl (K-PA).
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG,
Göttingen 2015, Test komplett:
€ 158,00, Bestell-Nr. 01 494 02

Anwendungsgebiet:

Das Verfahren dient der Erfassung von Konzentrationsfähigkeit in einem für berufliche Tätigkeiten relevanten Zeitraum. Es kann für Personen zwischen 16 und 40 Jahren in der Eignungsdiagnostik angewandt werden.

Testkonzept:

Konzentration wird als Basisfähigkeit für ein schnelles und fehlerfreies Abarbeiten von Aufgaben betrachtet. Im Unterschied zu sonst üblichen Durchstreichtests haben die Autoren komplexere Aufgaben konzipiert, bei denen vier verschiedene Musterwürfel mit einem Referenzwürfel jeweils zu vergleichen sind. Mit diesem Aufgabentyp erfassen sie die Leistungsdeterminanten von Konzentration als Fähigkeit zur Selektion, Kombination, Kontrolle und Aktivierung. Zur Bearbeitung der Testaufgaben sind weder Lesen noch Rechnen erforderlich, so dass die Testleistung alleine auf die spezifische Konzentrationsfähigkeit zurück zu führen ist.

Der Referenzwürfel wird mit den Musterwürfeln hinsichtlich zweier Aspekte verglichen: in Bezug auf die abgebildeten Würfelseiten und in Bezug auf die über und unter den Würfel stehenden Zahlen.

Konzentriertes Verhalten beschreibt der Test anhand von vier Kennwerten:

- Arbeitstempo – Anzahl der bearbeiteten Würfel je Zeiteinheit
- Bearbeitungsqualität – prozentualer Anteil korrekt bearbeiteter Würfel
- Arbeitstempo und Arbeitsqualität – globales Maß für die Konzentrationsleistung

- Konstanz der Konzentrationsleistung – Streuung des globalen Maßes für die Konzentrationsleistung.

Bei der Standardauswertung werden die Kennwerte Mengenleistung/Arbeitstempo (GZ), Sorgfalt (R%) und Konzentrationsleistung (KL) und bei der Zusatzauswertung die Konzentrationsstreuung (SKL) bestimmt.

Die Bearbeitungszeit beträgt insgesamt 25 Minuten (5 Minuten Instruktion, 20 Minuten Testzeit).

Der Test enthält:

Testmanual, 5 Hinweise für die Teilnehmer, 10 Testhefte, 50 Auswertungsbogen/Ergebnis- und Profildbogen, Schablonensatz, Hartbox.

Anwendungsaspekte:

Das Testkonzept ist an den Anforderungen der DIN 33 430 orientiert und kann sprach- und kulturfrei als Gruppen- oder Einzeltest angewandt werden.

Die Auswertung des K-PA erfolgt mit Hilfe von Schablonen. Sie führt zu einem nach „überdurchschnittliche Leistung“, „Leistung im oberen Durchschnittsbereich“, „Leistung im unteren Durchschnittsbereich“ und „unterdurchschnittliche Leistung“ differenzierten Profil. Intra- und interindividuell können Mengenleistung, Sorgfaltsleistung, Konfigurationsleistung und die Streuung der Aufmerksamkeitsleistung bzw. Leistungsschwankungen miteinander verglichen werden.

Auf dieser Grundlage lassen sich die Leistungen der Probanden sowohl in ihrem Entwicklungsverlauf z. B. nach Trainingsmaßnahmen als auch in ihrem aktuellen Zustand für die Evaluation von Trainingsmaßnahmen und zur Auswahl bzw. zum Ranking von Probanden visualisieren. Ausführ-

liche Beschreibungen zu Anwendung und Interpretation inklusive Fallbeispiel erleichtern die Anwendung des Verfahrens beträchtlich.

Bewertung:

Der K-PA wurde an einer Stichprobe von 2.358 Personen im Alter zwischen 16 und 40 Jahren und getrennt nach gymnasialen und nicht gymnasialen Gruppen normiert. Die Normstichprobe setzt sich aus Berufstätigen, Auszubildenden, Schülern und Studierenden zusammen. Damit hat das Verfahren ein solides Fundament, auf dem das Testkonzept ruht, das verlässliche und valide Ergebnisse gewährleistet. Genaue Anwendungshinweise, Instruktionen und Auswertungsroutinen stellen die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität sicher. Mit Werten zwischen .82 und .89 ist die interne Konsistenz nach Cronbachs α sehr gut. Die Testwiederholungskennwerte liegen je Teilleistung zwischen .76 und .86.

Validierungsergebnisse zeigen, dass sowohl die Inhaltsvalidität als auch Kriteriumsvalidität im guten Bereich liegt. Der Zusammenhang mit anderen Leistungstests aus den Bereichen Intelligenz, Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit und andere sowie zur Selbsteinschätzung von Persönlichkeitsmerkmalen etwa mit dem Big Five werden ausführlich vorgestellt.

Der K-PA bietet für schulische und berufliche Entscheidungen ein wissenschaftlich geprüftes und für die Anwendung pragmatisches Diagnostikum.

Der Test ist zu beziehen bei:
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Rohns Weg 25, 37085 Göttingen
Tel.: 0551-49609-0
Fax: 0551-49609-88
E-Mail: verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Wie OE und PE zu neuen Ufern aufbrechen

In der Wirtschaft zeichnen sich deutliche Veränderungen ab: Komplexität nimmt angesichts der vielfältigen internen und externen Abhängigkeiten eines Unternehmens zu. Der Innovationsdruck wird durch weitgehend gesättigte Märkte drastisch gesteigert. Der Produktivitätsdruck erhöht sich signifikant vor dem Hintergrund von Renditeerwartungen der Stakeholder. Dazu kommen noch gesellschaftliche Veränderungen, Wertepluralismus und die Abnahme der Halbwertzeiten von Geschäftsmodellen.

Agilität und die Fähigkeit zur proaktiven Vorwegnahme von Trends werden angesichts dieses dynamischen Wandels zu Benchmarks für den Fitnessgrad eines Unternehmens.



Auf diese Herausforderungen mit klar definierten Verantwortlichkeiten, sauber getrennten Funktionen oder herkömmlichen Marterwerkzeugen des Controllings wie

Kostenkontrolle etc. zu reagieren, wird eher zum Stillstand und kaum zur Prosperität eines Unternehmens führen.

Nun muss man nicht gleich die Revolution ausrufen, um den Herausforderungen gerecht zu werden, es mag genügen, konsequent

- die im Unternehmen gesamtheitlich vorhandenen Ressourcen zu optimieren - etwa durch das Etablieren und Umsetzen von Prinzipien einer lernenden Organisation. Dazu gehören dann Konzepte zum Teamlernen, zum vernetzten Handeln, zur Selbstführung und zum Entstehen einer gemeinsamen Vision. Auch Werkzeuge und Modelle, die den Know-how-Transfer im Unternehmen sicherstellen, legen Entwicklungsressourcen frei. Insbesondere das stille, sogenannte implizite Wissen der einzelnen Experten sollte dabei von möglichst Vielen geteilt werden.
- die vorhandenen Strukturen dahin zu optimieren, dass im Sinne eines internen Kundenmodells eine Netzwerkstruktur den Ablaufprozess optimiert und die IT dessen Schnelligkeit und Struktur verbessert. In der Konsequenz werden innerhalb der vorhandenen Struktur Gruppen- bzw. Teamempowerment-Modelle praktiziert, um zu gewährleisten, dass die Ergebnisverantwortung vor Ort bleibt und nicht in der Hierarchie des Managements hin und her geschoben wird.

Organisations- und Personalentwicklung finden hier in Form eines Operatingcenters zentrale Bedeutung und als integrierte Dienstleistungsfunktion einen wertschöpfenden Charakter. Sie steigen aus dem Hamsterrad der Selbstbeschäftigung und entkommen der Mausefalle einer Stabsmentalität.

Interessiert? **Kennziffer: 15206**

Was Zeit mit uns macht - Konsequenzen für ein wirkungsvolles Zeitmanagement

Sozialpsychologen haben herausgefunden, dass das Verplanen der Zeit nach einzelnen Zeiteinheiten das Denken und Fühlen so beeinflusst, dass Wohlbefinden und Kontrollgefühl leiden. Wenn Menschen hingegen die Tätigkeiten, ihre Aufgaben etc. in ihrem Ablauf ohne Zeitangaben planen, entsteht eine größere Zufriedenheit, höhere Effektivität und ein gewachsenes Kontrollgefühl.

In Zeitmanagementtrainings haben wir dies einmal nachvollzogen und eine Gruppe für eine mittelkomplexe Aufgabe einen Zeitplan und eine andere dafür einen Ablaufplan erstellen und danach die Aufgaben lösen lassen. Danach haben wir die Teilnehmer nach ihren Wahrnehmungen befragt. Ergebnis: Die nach Zeitplan agierenden Teilnehmer fühlten sich unter stärkerem Zeitdruck und erlebten mehr Stress als die „Aufgabenplaner“.

Sicherlich kann man nun nicht sagen, dass „Aufgabenplaner“ besser und effizienter bzw. effektiver arbeiten, denn darauf wirken sich auch persönliche Arbeitsstile, Leistungsmotive etc. aus. In Zeitmanagementtrainings sollte jedoch die Option einer ablaufbezogenen Planung der Aufgaben diskutiert und an verschiedenen Kontexten ausgerichtet geübt werden.

Von Vorteil dürfte auch sein, Aufgaben zunächst in ihrer Gesamtheit aufzulisten, in ihrer Vernetztheit darzustellen und dann jeweils kohärente Aufgabengruppen zu bilden und abzuarbeiten. Damit werden Aufgaben in ihrem Kontext erlebbar und inhaltlich sowie wertebezogen beurteilbar.

Interessiert an einem psychologisch fundierten Zeitmanagementtraining?
Kennziffer: 15207