

Raus aus der Projektemacherei!

„Projekte sind bei uns das goldene Kalb, das wir jedes Mal auf die Schlachtbank des Budgets zerrren!“ So der entnervte Zwischenruf eines Projektleiters, der einmal mehr wegen knapper Ressourcen Termine nicht einhalten konnte und Kosten explodieren ließ. Die Projekthuberei in Unternehmen ist mittlerweile Legende und der Quell zahlreicher Anekdoten bei Firmenfeiern.

Einmal davon abgesehen, dass Projekte sauber aufgesetzt, definiert, mit Zwischenzielen, Meilensteinen und im Fortgang evaluiert werden müssen. Sie müssen insbesondere zweierlei:



- Einen klaren Bezug zu den Unternehmenszielen, -werten und -prinzipien ausweisen,
- hinsichtlich ihrer Schnittstellen zu diesen miteinander vernetzt sein.

So lautete der Auftrag der Geschäftsführung an uns, alle strategischen Projekte diesbezüglich

zu analysieren und zu optimieren.

Schritt 1: Herausarbeiten der Wertbeiträge zu den Unternehmenszielen und -werten

Mit der Methode des Sankeydiagramms wurden die einzelnen Wertbeiträge der Projekte zu jedem einzelnen Unternehmensziel/-wert herausgearbeitet und als Priorisierungskriterium genutzt.

Schritt 2: Projektvernetzung als Grundlage für Projekteffizienz

Da viele strategisch aufgesetzte Projekte inhaltliche Überschneidungen haben, wurden mit einer Sensitivitätsanalyse (Matrix) die Projekte identifiziert, die sich inhaltlich beeinflussen und in Wirkbeziehung zueinander stehen.

Aus ursprünglich elf gleichzeitig aktiven Projekten wurden am Ende dieses Prozesses gerade einmal fünf, die dann aber mit ausreichendem Budget, zeitlichen Ressourcen und Manpower ausgestattet werden konnten. Sunk costs im sechsstelligen Bereich wurden eingespart, die Ergebnisbeiträge der Projekte maximiert und die Beteiligten extrem motiviert.

„Damit die Projektemacherei zu den gewünschten Lösungen führt, müssen Projekte auf den Prüfstand – und zwar vorbehaltlos“, so die Quintessenz der Entscheider!

Interessiert? **Kennziffer: 16101**

SYSTEM-MANAGEMENT wieder in den Top 20

Für *Select*, das IT-gestützte Tool zur Lehrlings- und Mitarbeiterauswahl, erhielten wir von der Initiative Mittelstand den Innovationspreis 2016 in der Kategorie Human Resources.

Wie kein anderes Verfahren überprüft *Select* die Eignung eines Bewerbers für eine Stelle. Dass damit Trefferquoten von bis zu 99 % erzielt werden, hängt damit zusammen, dass wir anhand von konkreten Stellenanforderungen klären können, inwieweit ein Bewerber die leistungs- und persönlichkeitsbezogenen Voraussetzungen erfüllt. Dabei wird nicht nur jede relevante Anforderung erfasst, sie wird auch entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet und in ein Profil mit Unter- und Obergrenzen übertragen.

Diese Spezifität schafft bislang kein einziges anderes Testverfahren. Wenn überhaupt, basieren berufsbezogene Tests auf allgemeinen Stellenprofilen unabhängig von der Branche oder dem Unternehmen.

Ein weiterer Charme von *Select* liegt darin, dass dessen Anwendung und Ergebnisinterpretation keine testpsychologischen Kenntnisse der Nutzer voraussetzen.

Teure und unruhestiftende Fehlbesetzungen werden unwahrscheinlich, weil die konkret beschriebenen Stellenanforderungen in wissenschaftlich gesicherte Testfragen und -formate überführt werden. Genau darin liegt das Alleinstellungsmerkmal von *Select*.

Interessiert? **Kennziffer: 16102**

Ich bin der
Meinung, dass

wir weniger Digihype und mehr Erfahrungsaustausch in den Mittelpunkt rücken müssen. Der digital getriebene Overkill an Informationen stillt zwar den Hunger nach noch mehr Wissen und Wissensaustausch, erschwert aber Reflexion, Diskurs und Verstehen. Daten und Informationen wachsen exponentiell auf 1 Trilliarden Byte-Niveau, denn alles, was digitalisierbar ist, wird auch digitalisiert.



Walter Braun

Gigantische Datenmengen über uns, unsere Kunden und Mitarbeiter werden mit intelligenten Algorithmen in Millisekunden ausgewertet und in Entscheidungsempfehlungen umgesetzt. Allein: Das Verstehenkönnen der vorgeschlagenen Schlussfolgerungen bleibt auf der Strecke. Warum ein Produkt nostalgisch designed, eine Marketingkampagne Erlebniswelten fokussieren oder das Personalmarketing auf Fachhochschulabsolventen gerichtet werden soll, wird meist nicht mehr hinterfragt. Es wird nur noch vollzogen.

Die rasant zunehmende Verfügbarkeit von Wissen erfordert zwar immer mehr Rechnerkapazität, aber noch mehr Denkkapazität und die droht an die Maschine delegiert zu werden. Wenn junge Leute Entzugserscheinungen zeigen, wenn sie ihr Smartdevice mal kurz aus den Augen verlieren oder die abgestürzte Naviapp den Autofahrer in Orientierungslosigkeit stürzt, sind das bedrohliche Vorbotten für das Verlorengehen des menschlichen Problemlösens.

So segensreich eine Big Data Analyse ist, da aus der schier unendlichen Vielzahl von Informationen Gewohnheitsmuster abgeleitet, Tiefenstrukturen erkannt oder Kaufbereitschaften von Gesellschaften in ihrer Entwicklung identifiziert werden können, so gefährlich ist sie auch, da das Verstehen und Interpretieren der Analyse der riesigen Datenmenge der Maschine überlassen und dem menschlichen Geist entzogen wird. Diese digitale Kluft zwischen Datenflut und menschlichem Verstehen wird immer größer. Sie kann meiner Meinung nach dadurch geschlossen werden, dass wir nicht mehr nur den statistischen Prozeduren vertrauen, sondern mit kritischem Fragen, Reflektieren und Diskutieren den Datenmengen Nachvollziehbarkeit und Leben einhauchen.

Lassen Sie uns mit kritischem Diskurs den Informationsorkan in erkennendes Wissen transformieren. Es könnte sich lohnen!

Herzlichst
Ihr

Walter Braun

Die Schattenseiten von Plan B

Je schwieriger und unberechenbarer wichtige Entscheidungen über Vorgehensweisen zum Lösen von Problemen zu treffen sind, um so vorteilhafter ist es, einen Plan B für den Ausstieg aus einer gegebenenfalls misslingenden Situation aus der Tasche zu ziehen.

So weit, so selbstverständlich! Aber: Organisationspsychologen aus Zürich konnten nun belegen, dass allein schon die Existenz eines Exitplanes dessen Umsetzung wahrscheinlich macht.

Die pure Existenz des Plans B verändert die Beharrlichkeit bzw. Ausdauer bei der Umsetzung der Ursprungsziele. Man lässt sich leicht bei auftauchenden Schwierigkeiten beeinflussen, wählt bereitwilliger dann auch Alternativen und blendet schneller weitere Optionen für das Beibehalten der Ziele aus. Insbesondere dann treten die Effekte auf, wenn der Aufwand für die Erstellung des Notfallplanes beträchtlich war.

So wichtig Exitpläne für den Umgang mit komplexen Situationen sind, so wichtig ist es auch, sich mit ihren meist unbewusst entstehenden Nebenwirkungen kritisch auseinander zu setzen und nicht bei den ersten Widerständen dem verlockenden Plan B nachzugeben.

Interessiert, Entscheidungstrainings um diese Aspekte zu ergänzen?
Kennziffer: 16103

Erfolg ist alles andere als planbar und eindeutig

Eines der größten Irrtümer der Wirtschaft ist das Dogma der Planbarkeit. Marktführerschaft, Ebit, Quartalszahlen, Mitarbeiterexzellenz, Personalbestand und jedes denkbare Unternehmensziel werden rigoros in den Planungswolf gestopft und solange zermanscht, bis am Ende eine schmackhafte Pampe rauskommt, die den Shareholdern und sonstig Interessierten als Erfolg verkauft wird.

Aus dieser zugegeben sarkastischen Übertreibung resultiert auch die Sicht auf die Vielzahl der Erfolgsfaktoren. Je nach Funktionszugehörigkeit fabuliert etwa der Personalentwickler vom Erfolgsfaktor Mensch, der Marketer vom Erfolgsfaktor Segmentierung oder der Controller vom Erfolgsfaktor Budgeting. Diese Parzellierung und Bedeutungsfokussierung mag noch möglich gewesen sein als der Betrieb in überschaubaren Abhängigkeiten seinem Zweck nachging und einen verlässlichen Forecast und Profit einplanen konnte. Was waren das für Zeiten!

Betriebe sind aber immer mehr mit rasch wechselnden Bedingungen konfrontiert, kaum berechenbaren und dynamischen Märkten ausgesetzt. Planen bedeutet immer auch gleichzeitig das Korrigieren von Absichten. Es wirkt allerdings beruhigend, denn man hatte ja einige Leitplanken, an denen man sich ausrichten konnte. Wenn's nicht hinhaut, war's eben Schicksal.

Also, weg vom heiligen Gral des monokausalen Erfolgs und hin zum Vernetzen von möglicherweise relevanten Erfolgsaspekten. Nicht die Mitarbeiterkompetenz alleine, sondern auch deren Wirken als Teil der Arbeitskultur. Nicht der Produkt-USP alleine, sondern dessen Integration in die Potenziale des Marktes und des Vertriebsteams. Nicht das ambitionierte Produktivitätsziel alleine, sondern dessen Auswirkungen auf die Qualitäts- und Compliance-Kultur. Nicht Erfolg als lineare Größe, sondern als Ergebnis von Vielfalt. Nicht Erfolg als abstrakte Größe, sondern als mögliches Ergebnis vergeschwisterter Abhängigkeiten.

Erfolg ist also immer das Ergebnis vom smarten Zusammenwirken der verschiedenen Stakeholder eines Businessmodells. Dieses braucht den richtigen Menschen, das richtige Produkt, die richtigen Prozesse, die richtigen Märkte, die richtige Reaktionsgeschwindigkeit, die richtige Kreativität und den richtigen Zufall. Und „richtig“ ist das, was aus verschiedenen Blickwinkeln als notwendige und hinreichende Bedingungen eingeschätzt wird. Notwendig ist gegebenenfalls eine gut ausgebildete Mitarbeiterschaft. Hinreichend wird die erst dann, wenn sie ihr Potenzial umsetzen kann und darf.

Über Erfolg können wir wirklich erst dann reden, wenn wir unterschiedliche Perspektiven zulassen und diese vor dem Hintergrund unserer Unternehmensziele als Entscheidungsbasis nutzen.

Interessiert an der Schärfung der Faktoren für Erfolg?

Kennziffer: 16104

Rumpelstilzchen in der Weiterbildung

Mit fröhlicher Unbekümmertheit trällert Rumpelstilzchen „heute brau ich, morgen back ich, übermorgen hole ich der Königin ihr Kind“ und ähnlich unbekümmert geht man mit Komplexität um. Man plant Schritt für Schritt Trainings, vermittelt Methoden und hofft, dass mit diesem neuen Rüstzeug die sogenannte VUCA-Welt beherrschbar wird. Es gibt aber keine immer gültigen Regeln für den Umgang mit schwierigen Situationen. Eine generelle Problemlösefähigkeit ist nötig.

Psychologen nennen diese heuristische Kompetenz und meinen damit, die Fähigkeit, Lösungswege zu finden, ohne auf vertraute Vorgehensweisen angewiesen zu sein.

Genau das ist trainierbar: Je häufiger man mit schwierigen, Situationen Umgang hat, um so eher findet man sich zurecht. Die Konfrontation mit solchen Situationen kann man trainieren, indem man verschiedene Szenarien simuliert und fachgerecht mit den Teilnehmern deren Erlebnisse, Erkenntnisse reflektiert. So erwirbt der einzelne dann ein Gespür dafür, welches Verhalten unter welchen Umständen zielführend sein kann – das hat nichts mehr mit Intuition, sondern mit Reflexion zu tun. Übrigens: Die Rumpelstilzchen-Strategie ist auch für andere Seminarinhalte und –formate unangemessen!

Wollen Sie einmal mit uns darüber nachdenken? **Kennziffer: 16105**

Schmunzelecke



„Der ältere Fertigungsleiter zum jüngeren Geschäftsführer: „Ich schlage einen Kompromiss vor.“ Der GF: „Und wie soll dieser aussehen?“ Der FL: „Dass wir es so machen, wie ich es bisher immer gemacht habe.“

(Thema: Die vom GF beabsichtigte Verbesserung und Modernisierung der Kapazitätsplanung der Produktionsmaschinen, die auf Ablehnung seitens des Fertigungsleiters stieß.)

Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2016

Stephanie Borgert

Die Irrtümer der Komplexität.

Warum wir ein neues Management brauchen.

Gabal-Verlag GmbH, Offenbach 2015, 256 Seiten, € 29,90, ISBN 978-3-86936-661-6.

Nach einer kurzen Einführung über das Wesen und die Charakteristik der Komplexität stellt die Autorin neun klassische Irrtümer im Umgang mit komplexen Situationen mit Beispielen, Entstehungsbedingungen und alternativen Verhaltensweisen vor.

Sie bietet Reflexionshilfen, um den Irrtümern „Vereinfachung führt zum Erfolg“, „Komplex ist gleich kompliziert“, „Die Experten werden es schon richten“, „Wir dürfen keine Fehler machen“, „Gute Planung ist alles“, „Viele Daten sorgen für Durchblick“, „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, „Konkurrenz belebt das Geschäft“, „Einer muss sagen, wo es langgeht“ Paroli bieten zu können. Im abschließenden Kapitel gibt sie Hinweise, was man tun und lassen sollte, um der Illusion, Komplexität meistern zu können, nicht zu erliegen.

Sie schafft es, jenseits von Rezepten Impulse zu setzen, selbst zu experimentieren und zu reflektieren und sich auf das Abenteuer der Unbestimmtheit einzulassen, um am Ende etwas wirkungsvoller mit Komplexität umgehen zu können.

Das kapitelweise leicht lesbare Buch sollte zum ständigen Begleiter von Entscheidern werden.



Clemente Minonne

Business-Analyse. Konzepte, Methoden und Instrumente zur Optimierung der Business-Architektur.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2016, 297 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3308-2.

Wer sich mit der Verbesserung von Business-Cases/Geschäftsfälle beschäftigt und dazu einen methodisch sauber definierten Leitfaden benötigt, kommt an diesem Werk nicht vorbei.

Anhand eines fiktiven Fallbeispiels führt der Autor ausführlich durch die verschiedenen Stufen einer Business-Analyse. Er zeigt, wie die Geschäftsstrategien definiert, Geschäftsprozesse analysiert, Anforderungen daraus abgeleitet und umgesetzt und Erfolg bewertet werden können.

Entsprechend dieses Managementzyklusses sind die Kapitel aufgebaut, mit Lernzielen unterlegt und werden mit Zusammenfassungen und Fragen sowie Lösungen zur Selbstkontrolle abgeschlossen. So wird das Buch zu einem Werkzeug des selbstgesteuerten Lernens.



Heide Liebmann

Die Magie der unternehmerischen Persönlichkeit. Wie Trainer und Coachs auf allen Ebenen erfolgreich werden.

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell, Bonn 2016, 288 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-95891-010-2.

Wer selbstständig arbeitet, braucht jenseits seiner Fachkompetenz ein gutes Netzwerk und ein Gespür für den Markt. Er braucht schlicht unternehmerische Fähigkeiten.

Was die unternehmerische Persönlichkeit ausmacht, beschreibt die Autorin mit den vier Mosaiksteinen Persönlichkeit, Rahmenbedingungen, Zugehörigkeit und Außenwirkung. Die Facetten dieser Mosaiksteine stehen zueinander in Wirkbeziehung und charakterisie-

ren den Begriff „unternehmerische Persönlichkeit“ aus ganzheitlicher Sicht. So wird deutlich, wie Intuition und Sachverstand mit Planung und Kommunikation zu tun haben, Regeln und Rituale bestimmen und auch ein Netzwerk aktivieren können. Gerade der Aspekt der Ganzheitlichkeit und die Kombination der eigenen Erfahrung als Selbstständige mit den Erkenntnissen der Entrepreneurforschung bringen die Inhalte des Buches auf ein ausgesprochen praktisches Fundament.

Mit Arbeitsfragen, Fallbeispielen, Arbeitsblätter und Praxisübungen bietet das Buch auch mehr als nur eine Reflexionshilfe. Es schafft die Grundlage für die individuelle Optimierung des eigenen Geschäftsmodells.



Niels Pfläging, Silke Hermann

Komplexithoden. Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität.

Redline Verlag, München 2015, 2. Auflage, 139 Seiten, € 12,99, ISBN 978-3-86881-586-3.

Der Autor, bekannt durch provozierende Impulse, anschauliche Vereinfachungen und gewitzte Darstellung schwieriger Themen, hat sich mit der Co-Autorin und einer Illustratorin zum Ziel gesetzt, für neue Methoden zum Meistern von Komplexität zu sensibilisieren. Dazu haben sie aus dem weiten Feld der Komplexität 22 Grundhaltungen/Komplexideen und 33 Vorgehensweisen/Komplexithoden zusammengestellt.

Nach einer Einführung in ihre Wortschöpfungen und Grundannahmen, stellen sie auf jeweils zwei Seiten die einzelnen Ideen und Vorgehensweisen vor. So wird anschaulich dargestellt, wie der Wertschöpfung Flügel verliehen, Agilität der Organisation ermöglicht und Wachstum und Entwicklung entfesselt werden können. Bei der Darstellung ziehen sie alle

Register ihres Könnens: witzige Illustrationen, pointierte Aussagen und Zusammenfassungen, farbliche Strukturierungshilfen. Gut 120 Seiten, die eine schwierige Materie leicht verstehen lassen.



Wolfgang Frick

Patient Marke: Kunstfehler im Marke-ting. Wie Sie schmerzhaft Fehler vermeiden und Ihre Marke fit bleibt.

Haufe Gruppe, Freiburg 2016, 3. Auflage, 189 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-648-08125-9

Der Autor, Mitglied im Konzernvorstand der SPAR-Gruppe Schweiz, hat sich auf den Weg gemacht, mit Witz und vielen Anekdoten die Patientin „Marke“ zu revitalisieren. Provokant und mit einem Schuss Selbstironie seziert Frick anhand von sechs Befunden, wie es um die Marke im Unternehmen bestellt ist. Genauso pointiert zeigt er aber auch deren Rettung auf.

So sensibilisiert er zum Beispiel für „Marketing als Denkhaltung“, macht deutlich, an welchen Stellen Markenführung auch Macht und Führung benötigt und wie ohne Budget und Social Media kaum mehr Siege errungen werden können.

Auf den letzten zehn Seiten des Buches nennt er zehn Bereiche wie etwa Positionierung, Relevanz, Glaubwürdigkeit, Prägnanz, Kontinuität, mit denen die Markenführung weniger anfällig für Kunstfehler wird. Ein Buch, das maßgeblich zu einem gesunden Markenverständnis beiträgt!



Eberhard Wadischat

Professionelles Verhandeln basierend auf den Prinzipien des Harvard-Konzepts. Der Wegweiser zur Verbesserung der Verhandlungspraxis. Mit deutsch-englischem/englisch-deutschem Verhandlungsvokabular.

expert Verlag, Renningen 2016, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, 235 Seiten, € 38,00, ISBN 978-3-8169-3290-1.

Nach einer allgemeinen Einleitung und Darstellung der historischen Entwicklung des Verhandeln werden die Vorbereitung, Durchführung, der Abschluss, die Nachbereitung und kritische Reflexion des Verhandeln vorgestellt. Wie wichtig der kulturelle Kontext des Verhandeln ist, zeigt der Autor in einem abschließenden Kapitel zum Verhandeln mit Personen anderer Kulturbereiche auf. 27 Fallthemen zum Trainieren von Verhandlungssituationen schließen das Buch ab.

Vor dem Hintergrund des auf Fairness aufgebauten Harvard-Verhandlungskonzept hat der Autor mit seinem Werk mittlerweile schon einen Klassiker in der 3. Auflage geschrieben. Er integriert seine langjährigen praktischen Verhandlungserfahrungen in die verschiedenen Auslegungen und Grundgedanken des Harvard-Konzepts und schafft damit einen Leitfaden, der nicht nur ausführlich die Techniken in den verschiedenen Verhandlungsphasen, sondern auch Kontextfaktoren wie Macht, Stress, Motivation, Körpersprache und Kultur behandelt.



Adel Abdel-Latif

Quick & Dirty. Die geheimen Strategien und Taktiken des Verhandlungsprofis.

Redline Verlag, München 2015, 197 Seiten, € 14,99, ISBN 978-3-86881-608-2.

Wer nicht so sehr an die Win-Win-Ideologie von Verhandlungen glaubt und einfach nur gewinnen will, kann sich bei dem Autor, Mediziner, Kickbox-Weltmeister und Verhandlungsprofi Latif, Impulse holen. Er zeigt wie mit schmutzigen oder weniger schmutzigen Tricks und Kniffen

die eigenen Stärken und Schwächen und die des anderen konsequent in Verhandlungsstrategien umgesetzt werden können.

Er beschreibt, wie mit kriminalistischen Methoden Verhandlungspartner analysiert und manipuliert werden, wie man mit Macht, Stress und Taktiken umgeht und welche Rolle Fitness und mentale Beweglichkeit im Verhandlungspoker einnehmen.

Spannend geschrieben, mit unzähligen Fallbeispielen illustriert und bildhafter Sprache führt der Autor in die Welt des Bluffens und Parierens nachhaltig ein.



Antje Schmitt

Arbeitsmotivation bei Mitarbeitern stärken. Regulation von Emotionen und Stimmungen bei der Arbeit.

Managementpsychologie, Band 2, Hogrefe Verlag, Göttingen 2016, 138 Seiten, € 26,95, ISBN 978-3-8017-2558-7.

Die Autorin beschäftigt sich damit, wie Emotionen und Stimmung die Arbeitsmotivation beeinflussen und wie diese von Führungskräften beeinflusst werden können. Dazu gibt sie erst einen Überblick über die theoretischen Rahmenmodelle des Arbeitsengagements, der Emotionen und des Affekts.

Im Weiteren stellt sie dann drei Studien zum Einfluss von Emotionen, Arbeitsereignissen und Arbeitsanforderungen auf die Mitarbeitermotivation vor und entwickelt daraus Praxisempfehlungen für Führungskräfte zur Beeinflussung von Arbeitsereignissen und des emotionalen Erlebens von Mitarbeitern.

Im Anhang befinden sich ein Kurztest zur Präferenz von Verhaltensstilen sowie Arbeitsblätter zur Reflexion von Arbeitsereignissen

und zu Zielen und Zielprioritäten. Ein anregendes Buch, in dem erstmals der Kontext zwischen Stimmungen und Arbeitsmotivationen ausgeleuchtet wird.



Heinz Schuler, Patrick Mussel
Einstellungsinterviews vorbereiten und durchführen.

Praxis der Personalpsychologie, Band 32, Hogrefe Verlag, Göttinger 2016, 139 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2397-2

Das Vorstellungsgespräch gehört zu den häufigsten Methoden der Mitarbeiterauswahl. Damit ein solches Gespräch zu verlässlichen Prognosen über die Personeneignung führt, muss es sorgfältig vorbereitet, an konkreten Anforderungen ausgerichtet und professionell durchgeführt und ausgewertet werden.

Vor diesem Hintergrund skizzieren die Autoren aus praktischer Sicht das Konzept und die Grundlagen von Einstellungsinterviews, stellen Theorien und Modelle zu den ablaufenden Prozessen und Gütekriterien vor, erläutern verschiedene Interviewsysteme wie situatives Interview, multimodales Interview etc. und beschreiben ausführlich die Vorgehensweisen wie etwa Anforderungsanalyse, Interviewtraining, Durchführung, Validierung und rechtliche Vorgaben. Drei ausführliche Fallbeispiele verankern die Inhalte in einen praktischen Kontext.

Ein gelungenes, praxis- und theorievereinendes Arbeitsbuch, das gerade dem Praktiker wichtige Anwendungshilfen vermittelt.



Herausgeber: Manfred Mühlfelder, Andrés Steffanowski
Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: Resilienz: Perspektiven und Konzepte aus der wirtschaftspsychologischen Forschung und Praxis, IV/2015 – 17. Jahrgang, Pabst Science Pub-

lishers, Lengerich 2015, 85 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abopreis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Die „Wirtschaftspsychologie“, seit Jahren bekannt für eine fokussierte Berichterstattung über Trends und Entwicklung der angewandten Wirtschaftspsychologie, befasst sich in der vorliegenden Ausgabe mit der psychologischen Resilienz aus der Sicht des Individuums, der Gruppe, der Organisation sowie der Diagnostik, dem Sicherheitstraining, der Führung und Teamentwicklung.

Inhalt:

- *Mühlfelder, M., Steffanowski A.*, Editorial: Resilienz: Aktuelle Perspektiven und Konzepte aus der wirtschaftspsychologischen Forschung und Praxis.
- *Mühlfelder, M. et al.*: Psychische Resilienz: Betrachtungsebenen, Merkmale und Perspektiven für die angewandte psychologische Forschung und Praxis – Ein Überblick.
- *Soucek, R. et al.*: Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung resilienten Verhaltens bei der Arbeit.
- *Pätzold, P. B.*: Die Bedeutung einer resilienzorientierten Haltung bei Führungskräften im Zusammenhang mit Selbstverantwortung – Eine qualitative Untersuchung.
- *Patzelt, A.*: Resilienz und Stressmanagement. Eine Untersuchung des Einflussfaktors Resilienz auf die Stressbewältigung am Arbeitsplatz.
- *Weiss, M. et al.*: Team-Resilienz verstehen: Konzeption eines empirischen Forschungsprojektes.
- *Kleindienst, C.*: Förderung der Resilienz durch organisationales Lernen. Ein Schulungskonzept für Leitwartenteams in einem Kraftwerk.
- *Iwanowa, A.*: Bewertung der Gestaltungsbedürftigkeit von

Arbeitsstätigkeiten – Validierung eines Kurzfragebogens zur bedingungsbezogenen Arbeitsfähigkeitsanalyse.

- *Steiniger, T. et al.*: It's a shame, but I'm not to blame: Perceived justice, affect, and emotions in (un)equal compensation systems.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Supervision für helfende Berufe, Heft 4/15, 22. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2015, Preis auf Anfrage, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Inhalt:

- *Schreyögg, A.*, Editorial: Supervision für helfende Berufe

Hauptbeiträge:

- *van Kessel, Louis*: Professionalität, Professionalisierung, Professionelles Handeln im Kontext von Supervision und Lehrsupervision.
- *Drüge, M., Schleider, K.*: Merkmale der Supervisionspraxis in der Sozialen Arbeit.
- *Scholz, N.*: Konflikte in Teams und Organisationen – ein Grenzgang zwischen Supervision, Mediation und Klärungshilfe.
- *Wagenaar, S.*: Eine explorative Studie über Interventionsgruppen niedergelassener Psychotherapeut/innen.

Praxisberichte:

- *Witte, K.*: Den richtigen Abstand finden. Supervision mit Freiwilligen in sozialen Arbeitsfeldern.

Diskurs:

- *Sedlaczek, L., Webers, K.*: Ist eine Coaching-Kompetenz nützlich für Führungskräfte?
- *Guenther, S.*: Coaching in der Hochschuldidaktik – oder doch eher eine didaktisch-methodische Beratung?

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Claudia Peus, Susanne Braun, Dieter Frey

Leadership Style Assessment (LSA). Ein Situational Judgment Test zur Erfassung von Führungsstilen.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2016, Test komplett: € 278,00, Bestell-Nr. 01 451 02

Anwendungsgebiet:

Das LSA ist ein auf Führungssituationen bezogenes Testverfahren zur Analyse von Führungsstilen. Es kann zur Führungskräftebeurteilung, -auswahl und -entwicklung eingesetzt werden.

Testkonzept:

Das LSA basiert auf der aktuellen Führungstheorie „Full Range of Leadership Model“ nach Bass und Avolio. Es differenziert drei Führungsstile und deren Dimensionen:

- **Transformationale Führung**
Inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung, individuelle Wertschätzung, charismatisches Verhalten.
- **Transaktionale Führung**
Leistungsorientierte Belohnung, aktive Kontrolle, Eingreifen im Bedarfsfall.
- **Laissez-faire-Führung**

Das dem LSA unterlegte Full Range Modell deckt dabei das Verhaltensspektrum von passiven bis aktiven und von ineffektiven bis effektiven Führungsverhalten ab.

Das LSA verfügt über zwei Fragebogenversionen:

- **LSA-F** (Fragebogen für Führungskräfte) zur Selbstbeurteilung
- **LSA-M** (Fragebogen für Mitarbeitende) für Fremdbeurteilung.

Beide Versionen können einzeln oder in Kombination eingesetzt werden.

Jeder Fragebogen beinhaltet acht Situationsbeschreibungen mit je acht Reaktions- bzw. Verhaltensweisen, die dem Charakter des Full Range of Leadership Models entsprechen. Die Probanden sollen für jede Reaktion angeben, wie wahrscheinlich sich ihre Führungskraft so verhalten würde.

Der Test enthält:

Testmanual, 5 Broschüre „Hinweise für die Teilnehmer“, 15 Fragebogen für Führungskräfte (LSA-F), 15 Fragebogen für Mitarbeitende (LSA-M), je 15 Auswertungsbogen zum Fragebogen für Führungskräfte und Mitarbeitende, 15 Profildbogen (Führungskräfte und Mitarbeitende), Schablonnensatz (à 4), Hartbox.

Anwendungsaspekte:

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Fragebogens liegt zwischen 20 und 30 Minuten. Für die Auswertung selbst sind je Fragebogen ca. 10 Minuten notwendig. Neben der Durchführung als Papier- und Bleistiftversion kann das LSA auch Computerbasiert im Hogrefe Testsystem angewandt werden. Das Verfahren ist für Personen im Erwachsenenalter konzipiert. Für den Altersbereich 19 bis 60 Jahren liegen Vergleichsstichproben vor.

Aufgrund des situationalen Bezugs liefert das LSA Informationen über Reaktionspräferenzen, die für die Auswahl, Beurteilung und Förderung von Führungskräften eingesetzt werden können. Das LSA ist gemäß der DIN 33430 ausgelegt.

Bewertung:

Das LSA erfüllt die Voraussetzungen für eine standardisierte und objektive Durchführung. Die Autoren verzichten ausdrücklich auf

eine Normierung des Verfahrens. Stattdessen arbeiten sie mit zwei Vergleichsstichproben bestehend aus Führungskräften und Mitarbeitern.

Die Interpretation der Ergebnisse beruht auf dem Vergleich mit dem theoretischen Idealmodell. Über die kumulativen Häufigkeiten der Antworten kann man dann ablesen, wie viel Prozent der Vergleichsstichprobe niedrigere oder die selben Ergebnisse erzielt haben. Die Vergleichsstichprobe LSA-F besteht aus 242 und die für die LSA-M aus 185 Personen unterschiedlichen Alters und Geschlechts.

Die Zuverlässigkeit/Reliabilität des Verfahrens liegt für LSA-F mit Koeffizienten zwischen .69 und .87 für Cronbachs α im zufriedenstellenden Bereich. Die Cronbachs α -Werte für LSA-M liegen zwischen .79 und .91. In der Pilotstudie konnte die inhaltliche Übereinstimmung mit den Full Range of Leadership Model zufriedenstellend nachgewiesen werden. In Regressionsanalysen konnten signifikante Beziehungen zwischen den Dimensionen des LSA und den Außenkriterien Vertrauen und Loyalität festgestellt werden. Insgesamt sind noch weitere Validierungsstudien für eine fundierte Beurteilung notwendig.

In unserer Test-Stichprobe mit neun Managern wurden dem LSA gerade wegen der beruflichen Situationsbezüge seiner Fragen eine hohe Akzeptanz, Pragmatik und Plausibilität attestiert.

Der Test ist zu beziehen bei:
Testzentrale, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Herbert-Quandt-Straße 4
37081 Göttingen
Tel.: 0551 999 50 999
Fax: 0551 999 50 998
E-Mail: testzentrale@hogrefe.de
www.Testzentrale.de

Warum Zeitmanagement nicht gelingt

Viele durch den Seminarwolf gedrehte Zeitoptimierer verzweifeln immer wieder an den scheinbar ewig marodierenden Zeitdieben: Unzählige Aufgaben werden auf die lange Bank geschoben, Ablenkungen vom konzentrierten Arbeiten gerne genutzt, Abgabetermine mit schlechtem Gewissen versäumt. Das, was man mit dem Fachbegriff Prokrastination (auf morgen verschieben) umschreibt und was man seit Jahrzehnten mit Zeitmanagementseminaren austreiben will, begleitet uns trotzdem dauerhaft. Und das durchaus mit psychologischem Sinn.



Der Aufschieberitis ist deshalb auch nur beizukommen, wenn man versteht, dass Verhalten nicht nur vom Willen und dem konsequenten Anwenden von Priorisierungstechniken alleine abhängt, sondern auch von unbewussten Prozessen gesteuert wird.

Entwicklungspsychologisch neigen Menschen dazu, naheliegende Optionen zu wählen, weil sie damit ihr Erfolgsbedürfnis sofort zu frieden stellen. Sie verdrängen gern aus diesem Grund auch unliebsame, schwierige Aufgaben, weil deren gegebenenfalls negativen Konsequenzen erst einmal vertagt sind und dadurch zunächst nicht bedrohlich wirken. Auch ist der Handlungsdruck eines fernliegenden Aufgabenzieles in den ersten Zweidrittel des Zeitfensters relativ gering, weil es von tagesaktuellen Dringlichkeiten überzeichnet wird.

Ein vorteilhafter Effekt des Aufschiebens liegt zudem darin, dass gerade bei schwierigen Aufgaben das Unterbewusste Zeit hat, unbemerkt und entspannt am Problem weiter zu arbeiten. Gründe, die das Prokrastinieren also durchaus plausibel erscheinen lassen.

Da die Aufschieberitis jedoch nicht harmlos und als Alltagsphänomen wirklich nicht zu belächeln ist, sondern zu Produktivitätsverlust, Depressionen, Verzweiflung, Muskelverspannung etc. führen kann, sollten alle Zeitmanagementseminare vor diesem Hintergrund überprüft und gegebenenfalls renoviert werden.

Wichtige Renovierungen dazu:

- Vor- und Nachteile des Prokrastinierens herausarbeiten,
- kognitive und affektive Verhaltensstrategien zur Verhinderung der Aufschieberitis entwickeln,
- Planen und Organisieren auf der Basis des Selbstbildes und der persönlichen Werte vornehmen,
- anspruchsvolle Ziele auf personengerechte Teilziele und Arbeitsschritte herunterbrechen,
- Die Psychologie des Prokrastinierens als Gegenspieler der operativen Hektik verstehen.

Tut Renovierung Not? Fangen Sie jetzt an! **Kennziffer: 16106**

HR im Spurwechsel

Es ist gelebte Realität: Alles was standardisierbar ist, wird standardisiert, alles was digitalisierbar ist, wird digitalisiert, alles was automatisierbar ist, wird automatisiert. Von diesen Erkenntnissen ist es nur ein kleiner Schritt zu einem neuen Verständnis für Arbeit. Human Resources (HR) stehen im Zugzwang.

Es wird Zeit, HR-Arbeit daran zu messen, wie die Transformation eines Geschäftsmodells in die Köpfe der Menschen gelingt. HR muss sich dabei selbst vom Stabsdenker zum Komplexitätslenker entwickeln. Als solcher genügt es nicht, mit modern klingenden „Leadingsystems“ alte Schablonen zu festigen, sondern mitzuhelfen,

- Organigrammideologien des Managens aufzulösen,
- komplexitätsgerechte Strukturen und Menschen zu entwickeln,
- Selbstführung erleichternde Leistungskultur zu etablieren.

Daher muss sich HR fit machen, um Unbestimmtheit ertragen und mit instabilen Situationen operativ fertigwerden zu können.

Erst wenn sie selbst diesen Wandel vollzieht, kann sie ihrem Auftrag nachkommen: Weniger das Trainieren singulärer Themen, mehr das Befähigen zum Teilen von Erfahrungen. Weniger am Individuum arbeiten und mehr beitragen zum Crowdsourcen. Weniger Einzelkompetenzen ansammeln und mehr integrieren unterschiedlicher Perspektiven. Weniger vom Alten!

Wer außer HR kann schließlich der menschlichen Domäne des Querdenkens Bedeutung verleihen und Menschen in einer automatisierten Welt zukunftsfähig halten? HR-Verantwortliche müssen sich nur trauen und raus aus dem Mehrvom-Gleichen-Handeln.

Interessiert? **Kennzeichen: 16107**