

Agilität mit Stabilität verbinden

„Nicht erst unsere Internationalisierung, sondern bereits lange vorher haben uns der hohe Innovationsdruck und die Kosten gezwungen, die Geschäftsprozesse zu ändern“. So der Geschäftsführer eines mittelständigen Maschinenbauers. Einerseits mussten sie den hohen Standardisierungsgrad der Fertigung beibehalten, um die Effizienzkriterien der Produktion zu erreichen bzw. zu halten.



Andererseits mussten sie flexible und agile Strukturen einziehen, um dem Innovationsdruck aus dem Markt standhalten und ihren Einfluss auf das Marktgeschehen sichern zu können.

Marketingprojekte, Innovationszirkel, Futurlabs etc. waren methodische Ansätze, um das Unternehmen agil zu halten. Prinzipien des Business Engineering die Marschroute für das Optimieren der Kernprozesse in der Fertigung. Einerseits also klassische Organigramm-Ökonomie und andererseits moderne, flexible und agile Formen der Organisationswelt.

Diese beiden Erfordernisse bringen Unternehmen mitunter in die Bredouille, weil sie weder von der Arbeits- und Führungskultur noch von ihren methodischen Kompetenzen darauf vorbereitet sind. Dies ist aber notwendig, damit die Mitarbeiter mit der daraus resultierenden Komplexität überhaupt fertig werden können. Die Top-Down- und Organigramm-Mentalität hat dabei ausgedient. Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte müssen lernen, partizipative Arbeitsformen zu praktizieren, mit Unsicherheit und Unbestimmtheit umzugehen und ihre Kraft aus dem hybriden Know-hows ihrer Leistungsträger zu schöpfen.

Bei dem besagten Unternehmen zeigten sich die Hindernisse insbesondere im Silodenken der Abteilungsverantwortlichen und Mitarbeiter. Auch taten sich die Fachkräfte zunächst schwer, verantwortlich für Entscheidungen zu sein. „Ein flexibles und agiles Unternehmen lässt sich nicht am Reißbrett entwerfen“, so eine Schlussfolgerung des Geschäftsführers, sondern über

- „die Beteiligung der Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen,
- nachhaltige Kommunikation mit der Belegschaft,
- eine gelebte Vertrauenskultur im Alltag und
- das Wecken von Selbstführungspotenzial inklusive Trainings im Umgang mit schwierigen Situationen sowie
- den schrittweisen Abbau von disziplinierenden Managementtools wie KPIs, Mitarbeiterbeurteilungen, Zeichnungsberechtigungen etc.“

so der Geschäftsführer weiter. Die Arbeitskultur schrittweise in diese agilen Grundlagen zu überführen, gelang nicht im Hauruck-Verfahren oder im Exekutieren großer Entscheidungen, sondern in kleinen Schritten.

So wurden anfangs die fachübergreifenden Arbeitszirkel begrenzt auf wenige Projekte, die Schulung von Mitarbeitern in systemischen Methoden wurde langfristig terminiert, Anteile des Kerngeschäfts und der flexiblen Geschäftsprozesse definiert etc. Und „am geduldigsten“ musste das Topmanagement lernen, den schleichenden Kontrollverlust über die Prozesse hinzunehmen, ja sogar zu fördern.

Interessiert am Zusammenführen von Kern- und flexiblen Prozessen?

Kennziffer: 16201

Ich bin der Meinung, dass

Regeln eines Unternehmens zwar Orientierung und Kontrolle ermöglichen, aber eine große Gefahr in sich bergen, nämlich Inflexibilität und die Erodierung der Zukunftsfähigkeit. Inflexibilität deswegen, weil Aufgaben, Herausforderungen, Projekte, Kollaboration und neue Technologien bei Fach- und Führungskräften Improvisation, Selbstverantwortung und Kreativität erfordern. Regeln unterdrücken zumeist diese persönlichen Eigenschaften. Aus ähnlichen Gründen steht die Zukunftsfähigkeit auf dem Spiel. Sie fordert wegen der starken Marktabhängigkeiten und deren Dynamik und Volatilität von den Unternehmen mehr temporäre Kollaboration ihrer Abteilungen und weniger regelbasiertes Silodenken ab.



Walter Braun

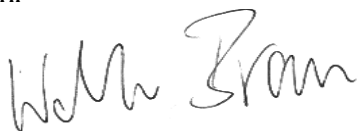
Dass Vieles im Unternehmen mit Vielem zusammenhängt, ist mittlerweile keine „Beratersprech“, sondern sichtbare Realität, der man mit komplexitätsrobusten Strategien und Strukturen begegnen kann, aber eben nicht mit regelfixierten Prozessen. Eng gefasste Tätigkeitsbeschreibungen, Zeichnungsberechtigungen oder Zuständigkeitsgrenzen gehören eher einer veralteten Organigrammideologie mit dominanten Command- und Controllkulturen an und weniger einer Projekt- und Interaktionskultur.

Regeln sind über ihre Kontrollfunktion hinaus auch immer Ausdruck von Misstrauen gegenüber Mitarbeitern und manifestes Symptom einer maroden Kommunikationskultur. Alles wird dokumentiert, (juristisch) wasserdicht gemacht, risikophob behandelt. Unterm Strich eigentlich nur noch Dienst nach Vorschrift vollzogen.

Aus mehreren Unternehmen habe ich immer wieder erfahren, wie genau aus jenen Gründen relativ schnell neue, leistungsbereite Mitarbeiter noch in der Probezeit das Weite suchen. Und das mit großem Unverständnis ihrer Chefs. Ich denke, das hat viel damit zu tun, dass diese Chefs die dramatischen Nebenwirkungen ihrer Command- und Controllkultur ignorieren und das schleichende Kollabieren des Systems nicht mitbekommen haben. Etwas mehr Offenheit für Kritik, etwas weniger Fehleraversion und viel unkonditioniertes Vertrauen in die Mitarbeiter könnten der Beginn für die Minimierung von Regeln sein.

Mit etwas Traute doch machbar! Oder?

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Personalentwicklung: Wertbeitrag oder sunk costs

Selbst die optimistischsten Studien über die Wirksamkeit von Trainings berichten selten von Zustimmungswerten über 30 %. Noch desaströser wird die Zahl, wenn Manager danach befragt werden, inwieweit die Personalentwicklung den betrieblichen Transferprozess nachhaltig beeinflusst: Hier sind nur knapp 10 % der Befragten positiv gestimmt.

Es gibt offenbar zuviel Standard- und zu wenig Transferformate. Nach wie vor dominieren Klassikerthemen der Führung, Kommunikation, des Verkaufs und des Projektmanagements. Ob die allerdings hilfreich sind, Komplexität, Verantwortung oder auch Veränderungen zu meistern, dürfte fraglich sein.

Dass Personalentwicklung so selten mit Transfererfolg endet, hat u. E. auch damit zu tun, dass sie

- nicht systemisch in den Kontext Bedarf, Durchführung und Transfer eingebettet ist,
- eher weniger personengebundene Bedingungen wie etwa Motive, Einstellungen und Fertigkeiten der Teilnehmer berücksichtigt,
- ihre Abhängigkeit von der Führungs- und Arbeitskultur weitgehend ignoriert und
- auf Vermittlung und weniger auf individuelle Umsetzung hin gestaltet ist.

PE sollte eher ihre externen und internen Abhängigkeiten als Basis für ihre Konzepte haben als ein Kaleidoskop schicker Themen.

Gesprächsbedarf? **Kennziffer: 16202**

„Verabschiedet euch vom gerechten Lohn“

„Verabschiedet euch vom gerechten Lohn“ meinte jüngst ein Grandseigneur der mittelständischen Wirtschaft. Und er hatte recht. Ob es um Gehalt, Boni oder Sachleistungen geht. Allen liegt ein idealisiertes, aber zutiefst unrealistisches Modell einer transparenten und vermeintlich fairen Harmonie zwischen Ergebnis und Belohnung zugrunde. Ergebnisse sind aber nur zu einem sehr geringen Teil von einem Einzelnen abhängig. Zufall, Marktbedingungen, vor-, nachgelagert Stellen, verfügbare Ressourcen etc. haben auch ihre Finger im Spiel.



In der Regel sollen an Erfolgsergebnisse gekoppelte Entlohnungen Mitarbeiter motivieren, noch mehr zu geben, Extrameilen zu gehen. Getreu dem Motto: Gib dem Affen Zucker!

Das ist schon im Grundsatz unangemessen, da nicht Überzeugungen oder intrinsische

Motive als Leistungsursache gesehen werden, sondern von außen gegebene Belohnungen. Diese jedoch korrumpieren von Beginn an die möglicherweise doch vorhandene Bereitschaft, alles für seinen „Laden“ zu geben. Irgendwann sind schließlich die „Belohnungen“ ausgereizt und nicht mehr steigerbar; psychologisch sinkt dann die Motivation.

Motivierender könnte es wirken, ein Bewusstsein für den eigenen Wertbeitrag zu schaffen und auf dieser Basis die „Belohnungen“ auszuhandeln. Eine im Prinzip alte, aber relativ gut funktionierende Überlegung, die bereits Saab-Scania und Volvo in den 70er Jahren mit dem sogenannten Polyvalenzlohn realisiert haben. Der Unterschied zu üblichen Entlohnungsformen liegt darin, dass in gemeinsamen Werkstattgesprächen mit allen Beteiligten herausgearbeitet wird, was der einzelne an „Wert“ aufgrund seiner Qualifikation und Motivation zur Gruppenleistung beiträgt. Motto: Wer viel kann und tut, bekommt mehr als der, der weniger kann und will bzw. tut. Falls einer mehr leisten können möchte, erhält er dafür die nötigen Fort- und Weiterbildungen bzw. Ressourcen. Ein revolutionär einfacher Ansatz, der aber mit großer Akzeptanz Mitarbeiter „an ihr Unternehmen“ bindet.

Gerechtigkeit in der monetären Entlohnung wird es nie geben – zu unterschiedlich sind deren Bedingungen. Wenn aber Mitarbeiter in die Entlohnungsfindung eingebunden werden und über Art und Weise der „Entlohnung“ mitbestimmen, kann so etwas wie ein Gerechtigkeitserleben stattfinden. Auch stärker auf das Gruppenergebnis abzuheben, ist günstiger als individuelle Belohnungssysteme, da Leistung immer auch von Kollegen abhängt.

Interessiert am Gerechtigkeitserlebnis? **Kennziffer: 16203**

War for talents war gestern

Der drohende Fachkräftemangel löste den war for talents schon vor Jahren aus. Der neue Hype um New Work beschleunigte ihn. Was wird nicht alles unternommen, um als attraktiver Arbeitgeber das Rennen um die vermeintlich raren Talente zu gewinnen. Transparenz, Mitsprache, Balance, etc. sind die Agendapunkte im Kampf um die High Potentials. Dabei verliert man aber schnell den Blick auf das vorhandene Potenzial.

„Bevor ich händierend nach externen Fachkräften suche, schaue ich doch lieber darauf, welche ich habe“, kommentierte knapp ein Mittelständler die Thematik.

HR-Verantwortliche sollten daher nicht aus dem Blick verlieren, den gegebenenfalls prekären Fachkräftemangel aufzufangen mit

- der Analyse der versammelten Erfahrung im Unternehmen,
- strukturellen und inhaltlichen Ansätzen den betrieblichen Know-how Transfer in und zwischen den Abteilungen zu kultivieren und
- der Aktivierung der individuellen Ressourcen jedes Mitarbeiters.

Nicht nur Know-how Verlust würde verhindert werden, auch die Attraktivität als Arbeitgeber könnte als erwünschte Nebenwirkung steigen.

Interessiert an einer neuen Architektur der Kompetenzsicherung?

Kennziffer: 16204



Schmunzelecke*



„Mir nahm es die Luft. Wir waren auf dem Weg nach K., deshalb verpflasterte mich Dr. Luft, damit ich wieder richtig atmen konnte“.

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2016

John Farndon

Können Thermostate denken?

Absurde Fragen, die Sie ins Grübeln bringen.

J. B. Metzler Verlag GmbH, Stuttgart 2016, 222 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-476-02635-4.

37 knifflige und überraschende Fragen machen das Buch nicht nur zu einem Lesespaß, sondern auch zu einem Wissensquell. Sie sind aus Interviews zusammengestellt, wie sie an der Universität Oxford mit Bewerberinnen und Bewerbern geführt werden.

Die Fragen berühren Gebiete der verschiedensten Wissenschaftsbereiche von der Biologie über englische Literatur bis zur Rechts-, Wirtschafts-, Natur-, Ingenieurwissenschaften, Physik oder Psychologie. Die Fragen und deren anschauliche und leicht nachvollziehbare Beantwortung bieten eine vergnügliche Hilfestellung beim Erweitern des Fach- und Allgemeinwissens.

Kurzweilig, informativ und zum Teil mit ironischem Unterton fächert der Autor ein Panoptikum des Wissens auf.



Frank Niessen

Entmachtet die Ökonomen! Warum die Politik neue Berater braucht.

Tectum-Verlag, Marburg 2016, 166 Seiten, € 17,95, ISBN 978-3-8288-3623-5.

Dass die Ökonomen im Großen und Ganzen beim Vorhersagen und Bewältigen von wirtschaftlichen Krisen versagen, ist auch fachfremden Menschen nicht verborgen geblieben. Nach Meinung des Autors hat das damit zu tun, dass sie sich hauptsächlich mit den falschen Annahmen und Modellen beschäftigt. Anstatt den

Fokus auf mathematische, rationale oder labortechnische Modelle zu richten, sollten sie eine interdisziplinäre und menschengerechte Perspektive einnehmen.

Ausführlich und auch für Laien leicht nachvollziehbar, beschreibt der Autor das Scheitern der Ökonomie an Beispielen ihrer methodischen Defizite und ideologischen Schranken. Er kritisiert aber nicht nur, sondern entwirft auch Leitlinien für eine neue Ökonomie und alternative Lösungsansätze.

Provozierend, begründend und anschaulich nimmt er den Leser mit auf seine Tour de Critique.



Roman Stöger

Die Toolbox für Manager. Strategie, Innovation, Organisation, Produktivität, Projekte, Change.

2. Auflage. Mit einem Vorwort von Fredmund Malik. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2016, 427 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3602-1.

Gleich in welcher Branche oder Organisation Führungskräfte ihrem Auftrag nachgehen, überall entscheidet über ihre Wirksamkeit unter anderem auch der professionelle Einsatz von Methoden.

Vor diesem Hintergrund beschreibt der Autor Praktikermethoden und ordnet sie den Kernthemen Strategie, Innovation, Organisation, Produktivität, Projekte und Change zu.

Mit insgesamt 58 Werkzeugen beschreibt er die wichtigsten Methoden um z. B. Geschäftsstrategien zu entwickeln, Innovationen zu betreiben, Qualität zu messen, Ressourcen zu planen, Stakeholder zu steuern oder auch Personal zu beurteilen.

Jedes Werkzeug wird tabellarisch vorgestellt und an einem Praxisbeispiel verdeutlicht. Alle dargestellten Werkzeuge sind als

Download abrufbar. Eine Kompakthilfe für jede Führungskraft.



Achim Weiland

Toolbox Change Management.

44 Instrumente für Vorbereitung, Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2016, 192 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-7910-3591-8.

Wer nach erprobten Werkzeugen für ein Veränderungsprojekt sucht und eine schnörkellose aber hinreichende Übersicht bevorzugt, ist mit dieser Toolbox bestens bedient. Für die im Buchtitel genannten fünf Phasen von Change-Projekten erklärt der Autor verständlich und anwendungsorientiert dazu passende Werkzeuge.

Sehr praxisbezogen beschreibt er jedes einzelne Tool nach seinem Zweck, wann es eingesetzt wird, wie es gehandhabt wird, wer damit zu tun hat und wo vertiefende Informationen zu dem Tool zu finden sind. So kommen von der Auswahl von Beratern, über Mitarbeiterbefragung, Kommunikationsmatrix, Worldcafe bis zu Kaizen 44 anwendungsorientiert beschriebene Werkzeuge zusammen, die Change-Praktiker in ihrer Arbeit nachhaltig unterstützen.



Amelie Funke, Axel Rachow

Die Fragen-Kollektion. Was ist ihre Lieblingsfrage? Einfache und raffinierte Fragen für Moderation und Training + Online-Arbeitshilfen.

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell, Bonn 2016, 207 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-95891-014-0.

Fragen gehören zu den faszinierendsten (Mund)werkzeugen. Sie steuern, provozieren, adeln, behindern verblüffen und vieles mehr. Es kommt auf Kleinigkeiten und Nuancen an. Und genau an dieser Stelle setzen die beiden Praktiker-Granden an.

Sie beschreiben 48 Fragen, die sich auf Vergangenes richten, Situationen beleuchten, kreatives Denken anregen, in die Tiefe gehen, nach vorne schauen und die ein Thema unmissverständlich abschließen. Jede Frage erklären sie auf zwei bis drei Seiten, wo sie gestellt werden kann, welches Ziel sie verfolgt, worin ihr eigentlicher Charme liegt und welche anderen Fragen in Kombination zu ihr passen. Dazu kommen noch Tipps zum Umgang mit den Antworten und auch, was diese Frage nicht kann.

Seite für Seite eine gelungene Praktikerhilfe.



Carl Naughton

Denken lernen. Entscheiden, urteilen und Probleme lösen, ohne in die üblichen Denkfallen zu tappen.

Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2016, 300 Seiten, € 34,90, ISBN 978-3-86936-699-9

Das Themen „Denken“ ist faszinierend und anstrengend zugleich, denn es ist geheimnisvoll und wie Muskelarbeit. Je nach Fitness peinigt der Denkkater oder erfreut die Lust am Durchdringen von schwierigen Aufgaben.

Humorvoll, inspirierend und doch wissenschaftlich begründet hilft der Autor, Denkmuster zu erkennen, über das eigene Denken nachzudenken und das bewusste wie auch unbewusste Denken zu beeinflussen. Dabei greift er auf die Ergebnisse der Hirnforschung zurück und zeigt, wie man insbesondere das Arbeitsgedächtnis gezielt fit halten kann.

Mit viel Hintergrundwissen, Denkübungen, Experimenten und Beispielen beleuchtet er die emotionale Seite des Denkens, stellt Denkfallen vor und wie man diese umgehen kann.

Wer spielerisch und mit Hintergrundwissen seinen Denkmuskel trainieren und wissen möchte, warum die Doofen immer die anderen sind, der kommt an diesem inspirierenden Buch nicht vorbei.



Günter F. Müller, Martin Sauerland, Gerhard Raab (Herausgeber: Gerhard Raab, Nicolas Crisand)

Wir alle sind Unternehmer! Die Psychologie erfolgreicher Gründung und Führung von Unternehmen. Mit einem Vorwort von Götz Werner, Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 78.

Windmühle Verlag GmbH, Hamburg 2016, 142 Seiten, € 17,50, ISBN 978-3-86451-034-2

Die Autoren entwerfen einen Praktikerleitfaden rund um die Planung, Gründung und Entwicklung der selbständigen Erwerbstätigkeit. Gründungsliteratur gibt es zwar im Übermaß, erstmals aber liegt mit diesem Arbeitsheft ein Werk vor, das die psychologischen Besonderheiten von unternehmerischen Aufgaben und Führung akzentuiert.

Praxisrelevant, leicht verständlich und dennoch wissenschaftlich fundiert führen sie mit vielen Fallbeispielen, Selbsttests und Checklisten durch die psychologischen Dimensionen des Unternehmertums.

Ausgehend vom sozialen und gesellschaftlichen Umfeld über unternehmerische Kompetenzen und die Rolle hinderlicher Denkmuster sowie die Besonderheiten der Führung von Unternehmerteams bis zum Scheitern und verschiedenen Formen von Unternehmertum in Organisationen informiert das Buch über relevante Bedingungsfaktoren unternehmerischen Handelns.

Wer sich für unternehmerisches Handeln als Führungskraft oder als Gründer interessiert und wis-

sen möchte, welche persönlichen Kompetenzen notwendig sind und wie man sie entwickeln kann, findet überzeugende Antworten.



Martin Sauerland

Design your mind – Denkfallen entlarven und überwinden. Mit zielführendem Denken die eigenen Potenziale voll ausschöpfen. Springer Fachmedien/Gabler, Wiesbaden 2015, 150 Seiten, € 29,99, ISBN 978-3-658-09020-3

Auf der Annahme, dass Denken hauptsächlich Probleme lösen bedeutet, entwickelt der Autor seine Überlegungen, wonach die Güte von Problemlösungen von dem Grad einer angemessenen Problemsicht abhängt. Soweit so trivial.

Interessant wird sein Modell aber deswegen, weil er die Macht unzweckmäßiger Sichtweisen theoretisch und empirisch begründet und hilft, solche Dysfunktionalitäten im Denken nicht nur zu erkennen, sondern auch, mit welchen Strategien und Methoden angemessene (funktionale) Denkmuster erzeugt werden können.

So erfährt der Leser, wie sich dysfunktionale Kognitionen äußern, welche Denkmuster ihnen zugrunde liegen und wie er Stress, Leistungssituationen, Change Prozesse, Entscheidungssituation etc. mit Hilfe eines fünf Stufen Modells zum Minddesigning bewältigen kann.

Erkenntnisreich vereint der Autor hier die empirische Forschung mit ihrer Anwendung.



Sheldon Solomon, Jeff Greenberg, Tom Pyszczynski

Der Wurm in unserem Herzen. Wie das Wissen um die Sterblichkeit unser Leben beeinflusst. DVA, München 2016, 367 Seiten, € 22,99, ISBN 978-3-421-04725-0

Der Tod ist weitestgehend in unserer Gesellschaft tabuisiert. Und doch beeinflusst er sehr nachhaltig das menschliche Fühlen und Verhalten. Aber nur wenige Experten beschäftigen sich mit der Psychologie des Todes.

Wie keine anderen zeigen die Autoren aus der sozialpsychologischen Perspektive sehr eindringlich und plastisch, wie das latente Bewusstsein, sterblich zu sein, Konflikte nährt, Luxus begründet, den Einen an die eigenen Grenzen gehen oder den Anderen nach Anerkennung und Geltung gieren lässt und wie die Angst vor dem Tod zu einer der Haupttriebkraft des menschlichen Handelns führt.

Fesselnd, im Wechsel von Selbstbericht, Fachbuch und Fallbericht geschrieben, erläutern die Autoren ihre Theorie über den Umgang mit dem Tod und seine Rolle im Wandel der Zeiten. Vieles an unerklärlichen Verhaltensweisen von Menschen wird nach der Lektüre dieses Buches klarer und hilft, uns selbst und andere besser zu verstehen und die Realität des Todes gelassener anzunehmen.



Karin de Galan

Gruppen souverän leiten. Wie Trainer Stolpersteine erkennen und mit schwierigen Situationen umgehen können.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2016, 215 Seiten, € 26,95, ISBN 978-3-8017-2678-2

Die Autorin, Praktikerin und Expertin für die Trainerausbildung, begründet auf den psychologischen Konzepten des Stressmanagements, der Transaktionsanalyse, der Rational-Emotiven Therapie und der kognitiven Dissonanz ein Modell für den Umgang mit kritischen und schwierigen Situationen in Trainings. Damit schafft sie ein sehr pragmatisches Wissensgerüst, um mit einer Gruppe wirkungsvoll umzugehen,

auch Störenfriede und Besserwisser einbinden und aus Fehlern lernen zu können.

Zahlreiche Fallbeispiele, praktische Tipps und Handlungsempfehlungen zeigen, wie man mit herausfordernden Situationen umgehen und seine Trainerrolle professionell ausüben kann.



Ralf Stegmaier

Management von Veränderungsprozessen. Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, Band 33 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2016, 138 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2684-3

Organisationale Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass sie von den Mitarbeitern akzeptiert und unterstützt werden, gehört zu den ständigen Herausforderungen für das Management. Der Autor führt in das Thema der Managementveränderungsprozesse kurz ein, stellt empirische Befunde zu Change Projekten vor und analysiert individuelle Reaktionen auf die Veränderungen.

Er zeigt auf, mit welchen Vorgehensweisen und Methoden die Veränderungsbereitschaft gefördert wird und verdeutlicht an Fallbeispielen ausführlich worauf bei Veränderungen zu achten ist.

Ein gelungenes Werk, das Praktikern hilft, Veränderungen wirkungsvoll zu steuern und sozialverträglich umzusetzen.



Jörg Friebe

Reflektierbar. Reflexionsmethoden für den Einsatz in Seminar und Coaching + Online-Arbeitshilfen.

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell, Bonn 2016, 240 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-95891-015-7

Reflektieren wird zu einer Schlüsselkompetenz im beruflichen All-

tag. Abgeleitet aus Scharmers „Theorie U“, Rosenbergs „Gewaltfreie Kommunikation“ und dem „Riemann-Thomann-Kreuz“ beschreibt der Autor 100 Reflexionsmethoden, von denen er jeweils 10 den Reflexionsarten Reden, Schreiben, Zeichnen, Gestalten, Auswählen, Quantifizieren, Aufstellen, Darstellen, Zuordnen und Besinnen zuweist. Die Reflexionsmethoden sind vereinheitlicht nach ihrem Inhalt, ihren Einsatzhinweisen, Erfahrungen, Gruppenkonstellationen, Material und Dauer beschrieben.

Eine Übersicht über die themen- und prozessbezogen geeigneten Reflexionsformen schließt das Buch ab. Trainer, Vorgesetzte oder alle, die mit Menschen reflektieren möchten, finden in diesem Arbeitsbuch eine ganz pragmatische Hilfe, um professionell, anregend und effektiv eine Reflexionsform anwenden zu können.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, Heft 1/16, 23. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2016, Preis auf Anfrage, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Die Universität Kassel, die bundesweite Hochburg für das Lehrgebiet Theorie und Methodik der Beratung, beschäftigt sich seit Jahren mit der Coachingforschung. Der aktuelle Forschungsstand sowie einzelne Ausschnitte von Forschungsprojekten werden in dem Heft neben einem Praxisbericht und einem wissenschaftlichen Diskurs vorgestellt.

Inhalt:

- *Möller, H.:* Editorial: Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel.

Hauptbeiträge:

- *Kotte, S. et al.:* Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen.
- *Goebel, A. Hinn, D.:* Die Bedeutung des Mentalisierungskonzepts für Coaching.
- *Oellerich, K.:* Negative Effekte von Coaching und ihre Ursachen aus der Perspektive der Organisation.
- *Quendt, J. Oellerich, K.:* „Wir mussten Coaching erst mal salonfähig machen.“ Differenzierung und Wandel von Coachingkulturen in Organisationen.

Praxisberichte:

- *Kotte, S., Taubner, S.:* Mentalisierung von Teamsupervision.

Diskurs:

- *Möller, H., Hellebrandt, M.:* Wie wissenschaftlich fundiert sind Coaching-Weiterbildungen?



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Derailment von Führungskräften, Heft 2/16, 23. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2016, Preis auf Anfrage, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Dass Menschen gelegentlich ausrasten, außer sich sind und neben sich stehen, ist kein neues Phänomen, wird aber erst seit einigen Jahren unter dem Fachbegriff Derailment professionell untersucht. Ausgabe 2 der OSC stellt Derailment-Phänomene aus verschiedenen Perspektiven vor.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.:* Editorial: Derailment von Führungskräften.

Hauptbeiträge:

- *Haag, R. C., Möller, H.:* Internale und externale Entgleisungen: ein Derailmentmodell.

- *Kuhn, T., Weibler, J.:* Management-Derailment und System-Derailment. Zum Konnex zweier Probleme.
- *Sureth, A. et al.:* Führungsstile – Evaluation einer Nebenaufgabe im Development Center.
- *Csef, H.:* Narzissmus und Derailment - wenn Führungskräfte entgleisen.
- *Kraemer, H.:* Derailment als Stressfolge erkennen und bewältigen.
- *Völker, B., Dahms, P.:* Psychologische Aspekte bei Geiselnahmen.

Praxisberichte:

- *Jelinek, M.:* Wie Prozess- und Fachperspektive zusammenführen? Ein Formatversuch.

Diskurs:

- *Staskiewicz, M.:* Zwischen Dank und Drohung: Supervision für Freiwillige im Flüchtlingsbereich.



Gastherausgeber: Annette Kluge, Vera Hagemann

Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: Resilienz: Perspektiven und Konzepte aus der wirtschaftspsychologischen Forschung und Praxis, 1/2016 – 18. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2016, 106 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Die aktuelle Ausgabe der Wirtschaftspsychologie 1/2016 greift wieder ein hochaktuelles Thema auf. Facebook, YouTube und Co. sind zwar zu einem festen Bestandteil des privaten und beruflichen Alltags geworden, aber noch nicht als etabliertes Forschungsgebiet bekannt.

Erstmals fasst nun eine Fachpublikation die empirische Forschung dazu zusammen und skizziert die Anwendungsgebiete der sozialen Medien sowie deren Nutzung und Nutzen für die Wirtschaft.

Inhalt:

- *Hagemann, V., Kluge, A.:* Editorial: Neue und soziale Medien in Organisationen.
- *Kluge, A., Hagemann, V.:* Neue und soziale Medien in der Fertigung und der Personalentwicklung – am Beispiel von Industrie 4.0 und E-Coaching aus Sicht der AO-Psychologie.
- *Kortsch, T., Kauffeld, S.:* Smartphones bei der Arbeit? Neue Möglichkeiten der Unterstützung des Wissensaustauschs und des Lernens.
- *Königstein, E. et al.:* Short Break: YouTube oder Entspannungsübung in der Mikroarbeitspause. Mögliches Erholungspotential und Einfluss auf die kognitive Leistung.
- *Rietz, Ch. et al.:* Soziale Netzwerke am Arbeitsplatz: Eine Bestandsaufnahme.
- *Friedrichs, K.:* Spenden in sozialen Netzwerken – Eine qualitative Analyse zur Kommunikations- und Spendenbereitschaft von jungen Erwachsenen in sozialen Netzwerken.
- *Eimler, S. C. et al.:* Zeig mir deine Kontakte und ich sage dir, wie kompetent du bist – Geschlecht und Kontaktzusammensetzung bei der Beurteilung von Profile in Online-Business-Netzwerken.
- *Hagemann, V., Holtz, M.:* Entwicklung eines web-basierten Fragebogens zur Messung von „Stress im Rettungsdienstinsatz – SIRE“.
- *Wüst, K., Beck, H.:* *Varia:* Ich kann warten – aber nur, wenn es sich lohnt. Zeitinkonsistenz und Größeneffekt.
- *Tausch, A., Hagemann, V.:* Für Sie gelesen: Gibt es eine implizite Quote für Frauen im Top-Management? Eine statistische Analyse auf Basis einer großen Stichprobe.



Analoge Unternehmen in einer digitalen Welt

„Digitale Transformation“ droht als Begriff inflationiert und damit entwertet zu werden. Und das wäre tragisch. Denn der Niedergang physischer Produkte und das Explodieren Bit-basierter Geschäftsmodelle fliegen uns förmlich um die Ohren und zwingen Verantwortliche zum kritischen Überdenken ihres Businesses und mitunter selbstgefälligen Traditionsbewusstseins.

Mit diesen Provokationen leiteten wir Anfang März unser regelmäßiges Unternehmenstreffen ein. Von jetzt auf gleich ging's los:



- „Muss ich jetzt zum Digitalprofi werden“ (nein!)
- „Produziert wird immer“ (nein!)
- „Es ist immer schon irgendwie weitergegangen“ (nein!) etc.

Als dann nach 20 Minuten der Dampf abgelassen und verraucht war, wurde weiter gefragt:

- Was ist der eigentliche Zweck meines Unternehmens?
- Was sind meine Kernkompetenzen?
- Wo sind diese durch die digitale Welt bedroht?

Die Diskussion darauf hin zeigte auch, dass es längst nach 12 Uhr ist, aber das betriebliche Verhalten immer noch in der alten linearen Denke begründet liegt. Die Entwicklung der Wirtschaft ist aber exponentiell und wird digital noch schneller getrieben. Innerhalb von wenigen Jahren verschwanden Traditionsunternehmen und wurden von hungrigen „Nobodies“ ersetzt (siehe Uber, Airbnb etc.). Marginale Produkt- und Prozessverbesserungen sichern nicht mehr die Zukunft alleine. Radikales Umdenken muss hinzukommen, denn auch der Veränderungsdruck nimmt in den Unternehmen exponentiell zu. Im letzten Drittel des Treffens wurden dann Startpunkte des Umdenkens diskutiert:

- Wie können wir alte Zöpfe in unseren Betrieben abschneiden?
- Welche Anforderungen und Rollen kommen auf die Fach- und Führungskräfte zu und wie können wir sie darauf vorbereiten?
- Mit was können wir unsere starren Ablaufstrukturen ersetzen?

KMU sind agil und flexibel, wenn die Chefs es wollen. Das ist ein klarer strategischer Vorteil gegenüber Großunternehmen!

Interessiert, den Vorteil zu nutzen? **Kennziffer: 16205**



Kundengespräch: „Kabarett der Klone“

Geradezu grotesk mutet es gelegentlich an, wenn mit großem Schulungsaufwand Mitarbeiter standardisiert und verkaufspsychologisch ausgerichtet auf Kundengespräche getrimmt werden. Strategien, Phasen und Techniken der Gesprächsführung liefern die Eckpunkte.

Von „Eröffnung“ bis „Abschluss“, von „Aktives Zuhören“ bis „Einwandbehandlung“, von „Bedarfsklärung“ bis „Abschlusstechniken“, alles ist in psychologisch veredelte Form gegossen. Der Mitarbeiter muss sie nur „inhalieren“ und anwenden. Es wird suggeriert, dass Kundenorientierung mit Techniken und Strategien gelingt. Ignoriert wird, dass sie abhängt von Authentizität, Glaubwürdigkeit und Beziehungsgüte. Am Ende solcher Schulungsorgien treffen dann verhaltensumformierte Menschen auf amüsiert mitleidige, häufiger aber auf verärgerte und genervte Kunden.

Das Verkaufspersonal eines Energieversorgers war in ihren Kundengesprächen schon so uniform, dass die Außendienstler als „Kabarett der Klone“ verspottet wurden. Der Gipfel des schulischen Einheitsbreis war auch noch die Begleitung der Kundengespräche durch einen Coach. Da ist wohl gewaltig etwas schief gelaufen!

Nichts gegen Orientierung am Gesprächsfaden, nichts gegen Fragetechniken zur Bedarfsklärung und auch nichts gegen Einwandstrategien zum Umgang mit berechtigter oder unberechtigter Kritik. Aber: Das sind alles nur notwendige Grundkenntnisse! Entscheidend ist, wie diese umgesetzt werden. Und das ist ausschließlich von der Persönlichkeit abhängig und lässt sich nur durch Einstellungen, Überzeugungen, Wertvorstellungen, Motive und authentisches Verhalten erreichen.

Verhaltenstrainings sind sinnvoll, wenn sie den individuellen Stil fokussieren, und dazu beitragen, das persönliche Strickmuster bewusst zu erkennen und weiter zu entwickeln. Mechaniker sollen am Auto rum-schrauben und nicht am Menschen.

Interessiert, Verhaltenstrainings vom Kopf auf die Füße zu stellen?

Kennziffer: 16206