

Unternehmenskultur rentiert sich – ist aber nicht berechenbar

Die gelebte Unternehmenskultur resultiert aus den Überzeugungen, Normen und Regeln, die bewusst oder unbewusst in Unternehmen mehrheitlich geteilt werden. Sie ist schließlich ursächlich für das, was im Betrieb geschieht. Dies wiederum ist ein Teil des wirtschaftlichen Erfolges und der Attraktivität eines Unternehmens. Es lohnt sich also schon, der Unternehmenskultur Aufmerksamkeit zu schenken, sie gezielt zu fördern und als Dauer-auftrag zu behandeln.

Nun sollte man sich allerdings hüten, durch kollektive Programmierung der Kultur ein beliebig steuerbares Modell zu erzeugen. In Worten und Taten manifestieren sich keine berechenbaren und vorhersagbaren Einstellungen, Werte, Mentalitäten oder Wahrnehmungen. Sie sind schon in ihren Grundmustern schwer zu erfassen, schlagen überraschende Kapriolen und entziehen sich logisch rationalen Erklärungen.

Ein Kardinalfehler also wäre, Unternehmenskultur als beherrsch- und steuerbar zu betrachten.

Unzählige, groß angelegt und letztlich doch immer wieder gescheiterte Kampagnen legen nahe, den Pfad des Steuerbarkeitsdogmas zu verlassen und Unternehmenskultur als komplexes Phänomen zu betrachten. Als solches sollte man es

- aus verschiedenen Perspektiven (des Einzelnen, der Gruppe, der Führungskräfte etc.) betrachten,
- in seinen Abhängigkeiten und seinen Wirkrichtungen beschreiben,
- als zum Teil zufallsbedingt verstehen,
- mit vernetzten Aktivitäten triggern und
- Raum zu seiner freien Entfaltung bieten.

Wer etwa die Kultur einer offenen Kommunikation schätzt, wird gegebenenfalls dialogische Prinzipien austarieren, wer mehr auf eine Leistungskultur setzt, wird gegebenenfalls messbare Indikatoren heranziehen. In beiden Fällen sollte aber über die Folgen der jeweiligen Kulturstrategie nachgedacht, ihnen ein großer Freiraum an Unbestimmtheit eingeräumt und nur im Ausnahmefall direktiv eingegriffen werden.

Es ist wie in einer gefestigten Demokratie: Sie hält auch radikale Minderheiten aus, ohne gleich ihre Werte in Frage zu stellen.

Interessiert an einer gelingenden Unternehmenskultur? **Kennziffer: 16301**

Führen neu justieren

Mit dem Wandel von Geschäftsmodellen wandelt sich auch das Führungsmodell: Je mehr eigenständiges und proaktives Handeln nötig sind, um so weniger greift die klassische Vorstellung von direktiv bis kooperativ.

Und hier fangen die Probleme an: Herkömmliche Führungstrainings gehen immer noch davon aus, ein Vorgesetzter führt, ein Mitarbeiter folgt. Dieses Modell hat ausgedient. Führung in komplexen Situationen muss dazu beitragen, dass das Know-how aller zusammenfließt und auch der Vorgesetzte nur ein Teil dieses Prozesses ist. Das mag zwar plausibel sein, setzt aber ein völlig anderes Selbstverständnis als Vorgesetzter voraus. Und an diesem Selbstverständnis sollten Schulungskampagnen ansetzen. Denn Führen heißt, Raum zu geben für Selbstentwicklung des einzelnen Mitarbeiters.

Wie bei teilautonom arbeitenden Gruppen braucht es dafür zwar

- eine koordinierende, aber keine steuernde Führungsfunktion,
- Vorgaben, aber nur richtunggebende,
- Zuständigkeiten, aber nur in ihrer Vernetzung deklarierte,
- Experten, aber insbesondere deren Integration in die Gruppe,
- Verantwortung en detail, aber jeder auch für das Gesamtergebnis.

Darauf bezogen sind Verhaltensbereitschaften zu entwickeln, nicht direktiv, sondern kollaborativ mit Input-Reflexion-Konsequenzen-Einheiten.

Interessiert an kollaborativen Führungstrainings? **Kennziffer: 16302**

Ich bin der Meinung, dass

die meisten von uns ihrem Sommerurlaub wohlgemäß entgegenfieberten, ihn aber nicht nutzten, um den Akku wieder aufzuladen. Auf die Frage „Was war denn ihr Ziel der Kreuzfahrt auf dem Nil?“ antwortete ein Kunde „runterkommen und entschleunigen!“ Auf die weitere Frage, wie ein durchschnittlicher Tag bei diesem Drei-Wochen-Trip auf dem Schiff aussah, antwortete er: „Frühstück in der Kabine, Animation am Pool, Bogenschießen, EMS-Training im Fitnessstudio, Yogakurs für Kurzentlassene und Captains Diner“. Schwindelig kann es einem werden, wenn die beruflich schon durchgetaktete Zeit mit programmierter Freizeit ausgetauscht wird.



Walter Braun

Psychologisch betrachtet ist es auch eine Illusion, auf der Verhaltensebene, seien es Yogakurse, Zeitmanagementtrainings oder Atemtechniken, sich entschleunigen und Energie auftanken zu können. Wer auch in seiner Freizeit jede Minute zielbezogen nutzt und erfolgsorientiert Freizeitsport betreibt, der sollte sich nicht wundern, dass er sich weiterhin mit Schwindelattacken, Gedankenleere, Stimmungstiefs oder Schlimmerem konfrontiert sieht. Und zwar deswegen, weil sich nichts am Leistungsanspruch ändert und die Entschleunigungsindustrie mit ihren hippen Angeboten nur oberflächlich an den Verhaltensweisen kratzt. Ruhe und Zeit zur Reflektion bleiben auf der Strecke. Nur wenigen ist wichtig, ihren Urlaub dafür zu nutzen, ihre Grundhaltung zu sich, zur Leistung und zum Funktionieren zu überprüfen und daraus konsequent ein aus Einsicht und Überzeugung gespeistes Beisichsein zu genießen.

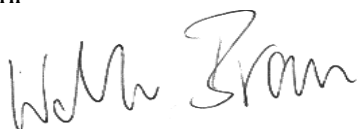
Auch mein Kunde benötigte eine gewisse Zeit für diese Erkenntnis. Er brauchte auch nicht sein Leben umkrepeln, sondern nur mit Lust „Müßiggang und Tatendrang“ praktizieren.

Er befreite sich vom Zwang, seine dritte Fremdsprache Spanisch zu perfektionieren, nahm sich die Freiheit, am Wochenende nichts für die Firma mehr zu tun und will seinen Winterurlaub einfach nur mit Nichtstun verbringen.

Ich bin sicher, dass auch in unserer durchgetakteten Zeit wir innehalten, uns auf uns besinnen und erkennen, was wir eigentlich wollen, und wenigstens die Hälfte davon umsetzen können.

Versuchen Sie es einfach einmal!

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Überraschende Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

In der niederbergischen Schlüsselregion haben wir herstellende Firmen zu ihrer Einschätzung wichtiger Wettbewerbsfaktoren befragt. Dass dabei Innovationsfähigkeit und schnelles Reagieren auf Kundenwünsche an der Spitze stehen, kann man erwarten. Kompetente, eigenständige und proaktive Mitarbeiter sind dafür notwendige Voraussetzungen. Auch noch nicht weiter überraschend.

Überrascht hat allerdings dann ein Ergebnis, das so nicht zu erwarten war: Nur knapp die Hälfte der Befragten nämlich fördert ihre Beschäftigten diesbezüglich gezielt und schult sie im Umgang mit Komplexität, insbesondere der technischen, und bietet unterschiedliche Angebote zur Selbstentwicklung an. Etwas mager, wenn man bedenkt, wie rasch die Industrie sich in Folge der Digitalisierung in ihren Geschäftsmodellen verändert. Wer gestern noch Filmzelluloid produzierte, Zylinderköpfe goss, Bleuelstangen drehte, Glühbirnen fertigte oder Fahrzeugschlüssel herstellte, wird morgen möglicherweise Arzneimittel entwickeln, Solaranlagen planen, Medizintechnik entwickeln oder Halbleiter- und Softwarespezialist sein. Aber nur wenn viele Mitarbeiter kompetent und motiviert sind.

Die Befragung hat aber auch etwas Versöhnliches, denn etwas mehr als die Hälfte der Befragten investiert ja in neue Qualifizierungsformate.

Interessiert an Unterstützung?
Kennziffer: 16303

Know-how Transfer: jenseits von SharePoint & Co.

„Deutliche Kosteneinsparungen, Produktivitätsgewinne und Flexibilitätssteigerungen sind überzeugende Gründe, Wissen und Erfahrungen im Unternehmen zusammenzuführen“. Dieses abschließende Resümee zog der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens nach einem zweijährigen Projekt jenseits von SharePoint und Datenbanken, bei dem er dafür sorgte, dass seine 760 Mitarbeiter ihre Erfahrungen teilen, Aufgaben besser organisieren, effizienter bearbeiten sowie Arbeitsausfälle und Nachfolgeprobleme relativieren konnten.

Die wichtigste Erkenntnis in diesem Projekt waren allerdings nicht nur die erreichten Ziele, sondern die Erfahrung, dass die Weitergabe der Expertenerfahrung und deren breite Nutzung



- keine Konzerne üblicherweise vorbehaltenen Ressourcen benötigen und
- mit relativ geringem Aufwand, aber nicht nebenbei, dauerhaft gelingen.

Die notwendigen Ressourcen sind überschaubar und konkretisieren sich hier weniger in technischen Lösungen wie etwa Wissensdatenbanken und SharePoint Formaten etc., sondern in verhaltensbezogenen Werkzeugen wie Storytelling, Dialogworkshops und moderierte Sitzungen. Hilfreich ist auch, dass es einen festen Ansprechpartner für die Know-how Transferthematik gibt, der im Management verankert, den Transfer konzeptionell gestaltet und begleitet. Operative Unterstützung für Einzelaktivitäten erfolgt aus der Personalabteilung heraus.

Für den Maschinenbauer bringt der Know-how Transfer noch einen Zusatznutzen: Kommunikationskultur und arbeitsimmanente Qualifizierung ohne groß angelegte Schulungskampagnen wirken nachhaltiger als Einzelinvestitionen in die Fort- und Weiterbildung. Kennziffer: 16304



Wie man Komplexität Paroli bieten kann

Entscheiden und Handeln trotz unsicheren Informationen, nur schwer zu fassenden Neben- und Fernwirkungen oder auch mehrdeutigen Aufgaben sind fast „normale“ Merkmale des Arbeitslebens. Komplexität wurde mittlerweile zum Normalzustand. Einerseits. Andererseits aber,

- handeln wir selbst in schwierigen Situationen so wie wir das immer tun, anstatt vom Ergebnis her zu denken und gleichzeitig mehrere Perspektiven zu beachten,
- favorisieren wir, logisch, analytisch, zahlen-, daten-, faktenbasiert zu handeln, anstatt ganzheitlich und grobkörnig einen Sachverhalt erst einmal zu betrachten und dann zu planen,
- betrachten wir eine Lösung als Endziel, anstatt deren Auswirkungen zu beurteilen und die Lösung gegebenenfalls als Ursache eines neuen Problems zu betrachten.

Um angemessen mit Komplexität umgehen zu können, ist daher mehr denn je erforderlich, dass Mitarbeiter

- systemisch denken und handeln,
- Denkfehler und Denkmechanismen erkennen,
- komplexitätsgerechte Arbeitsstrukturen vorfinden und
- systemische Methoden anwenden.

Es ist aber eine Illusion, zu meinen, mit systemischen Methoden alleine könne man der Komplexität gerecht werden. Methoden sind nur notwendige Werkzeuge. Mit unvorhergesehenen Ereignissen wird man erst mit flexiblen Denkgewohnheiten, kreativer Querdenkerei und dem Zusammenführen unterschiedlicher Erfahrungen und Expertisen einigermaßen fertig.

Interessiert an solchen komplexitätsrobusten Strategien und Mitarbeiterkompetenzen? **Kennziffer: 16305**

► Schmunzelecke*



„... möchte ich ihnen mitteilen, dass mein Mann gestorben ist. Ich dachte, das wäre längst erledigt. Durch eine Rückfrage erfuhr ich, dass ich das selbst erledigen muss“.

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2016

Stefan Gatt

Survival Handbuch Führung. Aus Extremsituationen für den Berufsalltag lernen.

Carl Hanser Verlag, München 2016, 192 Seiten, € 24,99, ISBN 978-3-446-44373-0

In einer interessanten Analogie zu Bergexpeditionen entwirft der Autor ein Praktikermodell der Menschenführung in kritischen Situationen. Dazu verknüpft er seine Erfahrungen als Expeditionsleiter und Coach und bindet sie ein in die aktuellen Erkenntnisse aus Neuropsychologie, Neurobiologie und der positiven Psychologie.

Dazu beschreibt er die wichtigen Etappen wie klare Vision, Kompetenzen, situatives Führen, richtige Mitarbeiter finden, Kommunikation, Umgang mit Krisen und die Macht der Veränderung. Interessant sind nun nicht die Etappen, die kennt man auch aus anderen Büchern, interessant sind die spannend geschriebenen Episoden im Berg, die zahlreichen Visualisierungen und Fotografien von Bergsituationen und deren konsequente Interpretation auf Situationen in Unternehmen.



Martin Eppler, Sebastian Kernbach, Roland Pfister

Dynagrams. Denken in Stereo. Mit dynamischen Diagrammen schärfer denken, effizienter zusammenarbeiten und klarer kommunizieren.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2016, 225 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-7910-3530-7

Mit „Stereodenken“ haben die Autoren eine Metapher gefunden, um zu beschreiben, dass in komplexen Situationen ein Denken aus mehreren Perspektiven notwendig ist. Unterstützende Werkzeuge für dieses Denken sind Vi-

sualisierungen und Diagramme, die die Autoren übertragen in ihren Dynagramsansatz, der hilft, Strukturen eines Problems zu erkennen, die darin liegenden systemischen Eigenschaften zu identifizieren und einen Mehrwert an Erkenntnissen daraus abzuleiten.

Sie besprechen einfache und komplexe Dynagrams nach ihren Kernprinzipien und Hintergründen sowie Anwendungsfeldern. Insgesamt 13 Dynagrams wie etwa einfache Kurvendiagramme, Strategieprofile oder komplexere Mintzberg-, oder Sankeydiagramme finden so eine pragmatische Übersetzung ihrer Anwendung mit Papier, Bleistift, Flip-Chart oder am PC.

Trotz der komplexen Thematik, ist es den Autoren gelungen, eine gebrauchsfähige Toolbox mit Praktikerwerkzeugen zu bestücken.



Wolfgang Koch

Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen. Ein prozessorientierter Leitfaden für Unternehmen.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2016, 275 Seiten, € 69,95, ISBN 978-3-7910-3468-3

Aus der Sicht eines Unternehmers schildert der Autor die wesentlichen Aspekte des Betriebsübergangs aus psychologischer, betriebswirtschaftlicher, gesellschafts-, steuer- und zivilrechtlicher Sicht.

Auf diesem Hintergrund skizziert der Autor ein Übergabemodell das zunächst die strategischen Ansätze wie etwa Risiken eines Verschleppens, das Loslassen oder die zukünftigen Tätigkeitsfelder des Übergebers umfasst. Im zweiten Teil geht er ausführlich auf die Vorbereitung der Übergabe ein und beschreibt Verfahren wie etwa Due Diligence und in einem Exkurs die Nachfol-

ge in Sanierungsfällen. Im dritten Teil behandelt er die Besonderheiten der Weitergabe des Unternehmens in der Familie oder an Dritte und im vierten Teil die Rolle des Übergebers nach der Übertragung auf seinen Nachfolger.

Ausführliche Anhänge zur finanzbezogenen, rechtlichen und psychologischen Due Diligence komplettieren die praxisbezogene Beschreibung einer Unternehmensnachfolge.



Michael Stuhlmeier

Die Kunst des spielerischen Scheiterns. Wahres Selbstvertrauen gewinnen mit der Clownmethode.

Kailash Verlag, München 2016, 311 Seiten, € 19,99, ISBN 978-3-424-63116-6

Clowns, der Inbegriff tollpatschigen Misslingens, gehen bekanntlich spielerisch mit ihrem Scheitern um. Und genau an dieser Methode des Clowns setzt der Autor, Schauspieler, Musiktherapeut und Leiter einer Clownschule an, um zu zeigen, mit welchen Grundhaltungen man in Krisen umgehen und Selbstvertrauen gewinnen kann.

Und hier wird das Buch interessant: Nicht mit Appellen, Theoriebeschreibungen und Glaubenssätzen, sondern mit insgesamt 33 Übungen befähigt er die Leser, spielerisch an innerem Zutrauen zu gewinnen.

Neben den Übungen vermitteln eine bildhafte Sprache, viele Fallbeispiele und Episoden aus der Clownerie die „Magie des inneren Lächelns“. Jedes Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte ab. Am Ende sind über 300 Seiten Anregungen zum Selbsttraining und eine Menge Impulse für die Gestaltung von Konfliktrainings entstanden. Kurzweilig und hoch informativ.

Martina Nohl, Anna Egger

Micro-Inputs Veränderungscoaching. Die wichtigsten Modelle, Erklärungshilfen und Visualisierungen für das Coaching von Veränderungsprozessen. Praxishandbuch Coaching. managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell, Bonn 2016, 304 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-95891-017-1

Schön visualisiert, präzise beschrieben und an Beispielen erläutert, stellen die Autorinnen 45 Werkzeuge und Vorgehensweisen vor, mit denen beim Klienten Veränderungen nachhaltig ausgelöst werden können.

Die Micro-Inputs sind den Phasen eines Coachingprozesses zugeordnet und direkt anwendbar. Weiterführende Informationen sind im Downloadbereich des Verlags abrufbar. Die Micro-Inputs lassen sich leicht in Teilen verändern und der eigenen Coachingweise anpassen.

Ein Buch, das hilft, methodengestützt die Veränderungsarbeit des Coaches wie des Coachees nachhaltig zu verstärken.



Simon Sagmeister

Business Culture Design. Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2016, 214 Seiten, € 34,95, ISBN 978-3-593-50598-5

Das zeitlos wichtige und in zahlreichen Publikationen erschöpfend behandelte Thema Unternehmenskultur erhält in dem vorliegenden Buch eine interessante Ergänzung: Anhand von sieben farbig unterschiedenen Kulturfeldern differenziert der Autor individualistische und gruppenbezogene Werte.

Die sieben Farben der Culture Map beschreibt er ausführlich

hinsichtlich ihres Auftretens, Wirkens und ihrer Werkzeuge. Mit den sieben Farben der Culture Map kann man die wertebezogenen Stärken und Schwächen des Unternehmens visualisieren und die Kulturarbeit im vernetzten und systemischen Sinne begründen. Mit Beispielen und eingängigen Checklisten werden die Inhalte leicht verständlich und praxisbezogen vermittelt.



Anna Dollinger

Change-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell, Bonn 2014, 325 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-70-6

Change ist in aller Munde und dauerhaft präsent in den Fachzeitschriften. Erstmals allerdings ist mit diesem Buch ein pragmatisches, praktikerbezogenes und empirisch gesichertes Curriculum für ein 3-Tages-Training der Veränderungskompetenz erschienen.

„Gebrauchsfertig“ beschreibt die Autorin ausführlich den Trainingsablauf, die eingesetzten Übungen und Methoden sowie Briefings und Debriefings. Zahlreiche Flipchartvisualisierungen, Seminarfotos und ausführliche Beschreibungen von Planspielen wie etwa „Solarflight“ oder Kurzübungen wie das „Fünf Finger Blitzlicht“ sind bestens geeignet, direkt das Curriculum anzuwenden.

Wer zusätzliche Methoden, Businesscases oder Übungen zu dem Themenfeld haben möchte, erhält in einem zweiten Teil einen Koffer voller Werkzeuge wie etwa Motivations- und Analysemethoden, Businesscases oder Einstreuschichten.

Ein grundsolides Buch, das kaum Fragen offen lässt, nicht einmal solche, die die Vorbereitung der Teilnehmer betreffen. Denn auch

dazu gibt die Autorin anregende Hinweise und Beispiele.



Dacher Keltner

Das Macht-Paradox. Wie wir Einfluss gewinnen – oder verlieren. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2016, 203 Seiten, € 22,95, ISBN 978-3-593-39907-2

Macht verleitet Menschen, sie nicht nur zum positiven Verändern zu nutzen, sondern auch aus egoistischen Gründen zu missbrauchen. Dieses Macht-Paradox hat der Autor über Jahrzehnte erforscht und in diesem Buch anschaulich und nachvollziehbar zusammengestellt.

Wie kein anderer beschreibt er die Prinzipien der Macht, die Katastrophen des Machtmissbrauchs und den Preis der Machtlosigkeit. Damit schafft er eine ganz pragmatische Grundlage, konstruktiv mit dem Macht-Paradox umzugehen. Abschließend skizziert er, wie mit Sensibilität, Bescheidenheit, Großzügigkeit, Respekt und Verringerung der Machtlosigkeit anderer das persönliche Macht-Paradox überlistet werden kann.

Eine bislang einzigartige Reflexion von Macht und Machtlosigkeit, die davor hütet, dem Faszinosum Macht zu erliegen.



Matthias Eckoldt

Eine kurze Geschichte von Gehirn und Geist. Woher wissen wir, wie wir fühlen und denken. Pantheon Verlag, München 2016, 256 Seiten, € 14,99, ISBN 978-3-570-55277-3

Ein klasse geschriebenes Buch über die faszinierenden Funktionsweisen des Gehirns. Von der Antike über das Mittelalter, die Neuzeit, die Moderne bis in die Gegenwart beschreibt der Wissenschaftsautor einen verständlichen Streifzug durch die packenden Bemühungen, Erkenntnisse

über den menschlichen Denkaparat zu gewinnen.

Er taucht ein in die verschlungenen Pfade menschlichen Denkens und zeigt, wie mit verbesserten Untersuchungsmethoden die Erkenntnisgewinne zwar zunehmen, aber die jeweils vorausgehenden auch in Frage stellen. So wird auch der heutige Forschungsstand, wonach sich das Gehirn bis zu seinem Tod ständig weiterentwickelt auch noch nicht das Ende der Erkenntnis sein.

Die Abenteuerreise vom spiritus animalis bis zu den Spiegelneuronen beschreibt er so bildhaft verständlich und kenntnisreich, dass das Buch auch für Laien ein echter Genuss und Gewinn ist.

👍👍👍

Pia Struck

Game Change: Das Ende der Hierarchie? Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen.

GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2016, 192 Seiten, € 29,90, ISBN 978-3-86936-725-3

Ohne Pathos, aber mit Eindringlichkeit begründet die Autorin, dass in einer modernen Welt die Kommando- bzw. Organigrammstruktur ausgedient hat. Das für sich ist noch keine neue Erkenntnis und wäre zu wenig. Was das Buch interessant macht, sind die Impulse zum Aufbrechen der Silo-Landschaft. Es zeigt, wie der radikale Wandel machbar wird, wohin die Reise geht und in welchen Entwicklungsstufen sich ein Unternehmen neu definieren kann.

Struck beschreibt zwei Strategien für den Wechsel: Empowerment und Evolution. Ersteres empfiehlt sie für Unternehmen, deren Ressourcen unzureichend genutzt werden und letzteres für Unternehmen, deren Strukturen und Vorgehensweisen schon ein hierarchiefernes Grundmuster haben. Für beide Strategien führt sie

zahlreiche Firmenbeispiele von dm bis Zappos zum besseren Verständnis an.

Ein anschaulich geschriebenes und inspirierendes Buch, das undogmatisch zeigt, wohin die Unternehmensreise geht.

👍👍👍

Thomas Saller, Sebastian Mauder, Simone Flesch

Tabu. Versteckte Regeln und ungeschriebene Gesetze in Organisationen.

Haufe Verlag, Freiburg 2016, 205 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-648-09074-9

Tabus und ungeschriebene Regeln bestimmen den Arbeitsalltag in Organisationen. Sie begründen die Arbeitskultur und bestimmen die Verhaltensweisen. Mit Tabu- und Regelbrüchen wird in der Regel sanktionierend umgegangen. Zu Unrecht, weil sie gelegentlich auch zu Fortschritt und zur Zukunftssicherung des Unternehmens führen.

Die Autoren beschreiben jeweils acht Tabus und Regeln in ihrer inneren Logik, Wirkung und wie man mit ihnen strategisch umgehen kann. Wer Tabus konstruktiv nutzen können möchte, findet hier gelegentlich augenzwinkernd eine anschauliche Hilfestellung.

👍👍👍

Der Trainerkoffer. Ein Online-Angebot der managerSeminare Verlags GmbH.

www.managerseminar.de/trainerkoffer

Drei Bereiche strukturieren den Trainerkoffer. Der Bereich Tools enthält zur Zeit 2040 Aktivierungsmethoden und ist in die Anwendungsgebiete „Change Management“, „Führung und Motivation“, „Ideen und Problemlösungen finden“ und „Selbstreflexion“ unterteilt. Sie können weiter gefiltert werden nach Formaten wie etwa Rollenspiel, Metaphern, Interventi-

onsübung, nach Einsatzfeld wie etwa Workshop, E-Learning etc. und nach Prozessphasen wie etwa Kennlernphase, Teambearbeitung etc. Hinweise zu Gruppengrößen und Vorbereitungsaufwand sowie Dauer komplettieren die Methodenvorstellung.

Im Bereich Bilder werden 531 übertragbare Grafiken für Flipchart oder PowerPoints nach den Kategorien Menschen, Konzepte, Gegenstände, Umwelt und Tiere vorgestellt.

Der Bereich Verträge enthält 82 Mustervorlagen für Lizenz-, Trainings- oder Dozentenverträge.

Alle Tools sind einzeln abrufbar und kosten zwischen zwei und zwölf Euro.

Eine gut strukturierte Fundgrube, in der die Nutzer leicht die für ihre Fragestellung wichtigen Werkzeuge und Visualisierungen finden.

👍👍👍

Gastherausgeber: Thomas Rigotti, Christian Dormann, Verena C. Haun

Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: Entgrenzung der Arbeit, II/2016 – 18. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2016, 80 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Das aktuelle Themenheft beinhaltet die überarbeiteten Vorträge der neunten Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie im September 2015 in Mainz. Das Motto: Menschen-Medien-Möglichkeiten wird anhand von sechs wichtigen Beiträgen praxisnah und wissenschaftlich fundiert erläutert. So können sich auch interessierte Laien ein Bild über die Chancen und Risiken neuer Arbeitsmodelle wie Telearbeit, Crowdfunding etc. machen.

Inhalt:

- *Rigotti, Th. et al.:* Editorial: Entgrenzung der Arbeit: Psychologische Perspektiven.
- *Gattringer, R., Batinic, B.:* Die Rolle von Cyberslacking im Kontext von Life-Domain-Konflikten und Telearbeit.
- *Reinke, K. et al.:* Mobile IKT-Nutzung im Arbeits- und Privatleben – Stressfaktor oder förderlich für die Life-Balance?
- *Hassler, M., Rau, R.:* Ständige Erreichbarkeit: Flexibilisierungsanforderung oder Flexibilisierungsmöglichkeit?
- *Höge, Th. et al.:* Anforderung an selbstorganisierte Arbeit und das Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Zur Rolle von passiver und aktiver IuK-Technologie-Nutzung und Freizeit.
- *Palm, E. et al.:* Zusammenspiel von organisationalen Normen, individuellen Präferenzen und arbeitsbezogenem Entgrenzungsverhalten mit Konflikten zwischen Arbeits- und Privatleben.
- *Menz, W. et al.:* Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten.
- *Kals, E. et al.:* Varia: Freiwilligenarbeit und Erwerbsarbeit am Beispiel der Feuerwehr: Mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Coaching und Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis, Heft 3/16, 23. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2016, Preis auf Anfrage, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

In der aktuellen Ausgabe stellt das interdisziplinäre Institut artop GmbH der Humboldt-Universität zu Berlin die Spannungsfelder

zwischen Theorie und Anwendung von Coachingmodellen und –methoden vor.

Inhalt:

Bachmann, T.: Editorial: Coaching und Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis.

Hauptbeiträge:

- *Bachmann, T.:* Implizite Theorien über Lernen und Veränderungen durch Coaching in Organisationen – Eine empirische Untersuchung.
- *Bedenk, S., Kunert, S.:* Innovationsberatung: Ansätze für Veränderung und Neues.
- *Bachmann, T.:* Kognitionspsychologische Grundlagen für den Einsatz sprachlicher Bilder in Coaching und Beratung.
- *Pullen, J.C.:* Der Körper als Ressource in individuellen Veränderungsprozessen.
- *Lellinger, S., Bachmann, T.:* Die Kontaktgestaltung im Coaching. Ein kontakttheoretischer Zugang zur Interaktion zwischen Coach und Klient.

Praxisberichte:

- *Tesch, C.:* Reporter in der Organisation – Systemisches Storytelling für Journalisten.

Diskurs:

- *Schmelzer, F., Löffler, J.:* Coaching im Dilemma von Psychopolitik und Selbstbefreiung.

Tagungsbericht, Buchbesprechungen und Mitteilungen runden diese Ausgabe ab.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Doris Ruckstuhl, Rita Amman, Martin Zentner, Marc van Wijnkoop Lüthi

Conflict Poker. Das spielerische Training für den konstruktiven

Umgang mit Konfliktsituationen aus der Arbeitswelt.

Für 4-9 Spielende und eine Spielleitung mit 1 bis 1 1/2 Stunden Zeit.

Hogrefe Verlag, Bern 2016, 198,00 €, ISBN 978-3-456-85704-6

Auf der Grundlage der Konfliktmanagementtheorie nach Friedrich Glasl haben die Autorinnen und Autoren ein Kartenspiel entwickelt, das konkrete Konfliktsituationen simuliert.

Spielerisch können die Teilnehmer das Wesen von sozialen, strukturellen und kulturellen Konflikten erkunden und dabei ihre Wahrnehmungsfähigkeit bezüglich der Mechanismen der verschiedenen Konfliktphasen schärfen. Mit den Ansätzen des Erfahrungslernens verschaffen sie sich so Fähigkeiten, verschiedene Lösungswege im Zusammenspiel mit anderen Konfliktbeteiligten zu finden.

Das Spiel ist für 4 bis 9 Teilnehmer und eine Spielleitung ausgelegt. Es enthält einen Leitfaden, Spielanweisungen für den Sitzungsleiter, die Spielleitung und Rollengestaltung, Protokollblätter; 49 Konfliktsituationen und allgemeine Karten für 29 Ereignisse sowie persönliche Karten (Ressourcen, Eigenheiten, Geheimnisse, Konfliktverhalten, Joker) und ein Spielhandy.

Die gut strukturierte Beschreibung und leicht zu verstehende Regeln machen Conflict Poker zu einem anregenden Werkzeug, das ein schwieriges Thema spielerisch erfahrbar macht.

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

Selbstführung ist aus vielerlei Gründen fast ein Königsweg

Eigene Ressourcen erkennen, entwickeln und zur Basis eines gelingenden Arbeitslebens zu machen, sind keine sozialverklärten Modeerscheinungen, sondern natürliche Konsequenzen von sich ständig weiterentwickelnden Anforderungen.



Wer viel Verantwortung trägt und große Arbeitspensen bewältigen oder in speziellen Situationen sein Bestes geben möchte, benötigt neben den notwendigen äußeren Ressourcen ein hohes Maß an Selbstführungsfähigkeit. Eigenmotiviertes und selbstgesteuertes Handeln sind dafür die sichtbaren Merkmale. Deren Basis

liegt in Kenntnissen über die eigenen Stärken, Schwächen und Potenziale sowie der Fähigkeit, mit speziellen Strategien die jeweiligen Anforderungen zu bewältigen.

Das hat nichts mit Zeitmanagement-, oder Arbeitsmethoden zu tun, sondern mit Fähigkeiten, sein Denken, Fühlen und Verhalten selbstbestimmt auf den Umgang mit den gegebenen Anforderungen auszurichten, ohne sich dabei selbst auszubeuten.

Es ist wissenschaftlich belegt und empirisch untermauert, dass Menschen, die ihre mentalen, emotionalen und verhaltensbezogenen Fähigkeiten sowie ihre unbewusst schlummernden Potenzial bzw. Reserven kennen und nutzen, arbeitszufriedener und signifikant leistungsstärker sind.

Gerade in flachen Hierarchien und bei einem hohen Maß an Ergebnisverantwortung wird es zunehmend wichtig, Mitarbeitern Raum zur Selbstentwicklung und Selbstführung zu geben, damit sie sich authentisch und nachhaltig weiter entwickeln können.

Interessiert am Fitmachen Ihrer Leute? **Kennziffer: 16306**



Alkohol im Betrieb - ein verdrängtes Problem?

Nach Mitteilung der Deutschen Hauptstelle gegen Sucht-Gefahren trinken 90% der Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz Alkohol. 5%-10% der Beschäftigten - unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung - sind alkohol- bzw. medikamentensüchtig.

Zahlen, die aufhorchen lassen. Sie spiegeln eine Entwicklung wieder, wonach Alkoholismus zwar still und leise, aber unaufhaltsam zur Volkskrankheit Nr. 1 geworden ist.

Jeder im Betrieb Verantwortliche weiß um Krankenstand, Fehlzeiten, Unfallgeschehen, Fehlerraten, Arbeitsgüte, Materialausschuss u.v.m. Sehr häufig sind diese Vorkommnisse auf einen

missbräuchlichen Alkohol-Genuss der Mitarbeiter zurückzuführen. Es gibt Untersuchungen, nach denen jährlich alkoholbedingte Folgekosten in Höhe von 20.000 € je Mitarbeiter entstehen.

Das zwingt zum Nachdenken und zum Handeln. Dies gilt in besonderer Weise für den Vorgesetzten, der auf Grund seiner Fürsorgepflicht den Untergebenen und der Verantwortung dem Unternehmen gegenüber zum Handeln verpflichtet ist.

Wie kann man nun das Problem Alkohol am Arbeitsplatz lösen? Einen für alle Betriebe gleichermaßen gültigen *Königsweg* gibt es sicherlich nicht. Eine Grundvoraussetzung ist, dass alle Interessengruppen des Betriebes initiativ werden bzw. unterstützend wirken.

Hier einige Fragen, die Sie zum Nachdenken anregen sollen:

- Wird in Ihrem Unternehmen das Problem Alkohol offen diskutiert?
- Finden regelmäßig Aufklärungskampagnen statt?
- Sind Ihre Vorgesetzten geschult im Umgang mit Alkoholgefährdeten oder Abhängigen?
- Gibt es eine betriebliche Anlaufstelle, an die sich gefährdete Mitarbeiter wenden können?
- Sind alkoholische Getränke in der Kantine oder im Automaten kostengünstiger als alkoholfreie?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Betriebsprogramm gegen Alkoholismus?

Durchgreifende Erfolge sind dann zu erwarten, wenn alle Interessengruppen des Unternehmens offensiv das Problem angehen und vorbeugende Maßnahmen gemeinsam tragen.

Dialogpartner? **Kennziffer: 16307**