

Warum neue Projekte meist bald alt aussehen

Mit viel zeitlichem Aufwand, noch mehr Beifallsbekundungen und ausgefeilten Projektplänen, werden neuen Ideen und Veränderungen zum Start verholfen. Auch der lässt sich gut an und wird mit Manpower befeuert. Doch was passiert dann? Das Projekt verliert an Fahrt und wird kurze Zeit später nicht mehr oder nur halbherzig weiter verfolgt. Verbranntes Geld, enttäuschte Erwartungen, verfehlt Ziele und beschädigte Motivation sind so unausweichliche wie häufige Folgen. Wenn Sie jetzt amüsiert lächeln und meinen, bei uns nicht, sollten Sie lieber noch einmal darüber nachdenken und Ihre Painpoints offen diskutieren.



Warum sind die Projektfriedhöfe so überbelegt? Fachlich, strukturell und motivational war doch alles okay! Sicherlich muss auch jeder misslungene Fall speziell betrachtet werden, denn vielleicht waren die Beteiligten doch nicht so integriert oder

die Ziele zu ambitioniert etc. Was aber generell Neues zum Erliegen bringt: fehlende aktive Unterstützung und Verantwortung des Top-Managements für das Projekt.

Ob es um digitale Geschäftsmodelle, innovative Leistungskultur oder die Integration von Erfahrung geht: Meist dann, wenn die Konzepte nicht aus der Spitze des Unternehmens heraus verantwortet werden, scheitern sie. Zu mächtig wirkt nämlich der Alltag und absorbiert die Kräfte. Daher braucht jede neue Idee formale Macht zu ihrer Unterstützung.

Die Delegation an Fachabteilungen ist nur der erste Schritt zu ihrer Diskreditierung. Es reicht auch nicht aus, dass die Spitze verbal Signale ihres Willens sendet: Sie muss aktiv in den Projekten präsent sein und sie proaktiv vorantreiben. Mittel bereitstellen sind dazu nur marginale Hilfen. Teilnahme an den Projektsitzungen, Übernahme von Arbeitspaketen und die Verlinkung mit den Aufsichtsgremien wirken nachhaltiger.

Projektmanagement ist mehr als nur das Anwenden von professionellen Methoden. Es setzt die Integration in die Unternehmensspitze als notwendige Bedingung voraus.

Unterstützung dabei erwünscht? **Kennziffer: 16401**

„In Krisen wird an der falschen Stelle gespart!“

Diesmal ging es bei unserem regelmäßigen Unternehmertreffen im Herbst um die Frage, warum in Krisenzeiten die Budgets für Weiterbildung zuerst gestrichen werden. Der These, dass in Krisen in der Regel an der falschen Stelle gespart wird, wurde prinzipiell zugestimmt, weil ja wie ein Unternehmer es ausdrückte eigentlich Engagement, Qualifikation, Korpsgeist und Identifikation wichtige Grundlagen zur Krisenbewältigung sind.

Warum also wird trotzdem an der Mitarbeiterschulung gespart? Kurz und bündig stellte die Gruppe fest, dass für Weiterbildung

- der Kostenanteil bei bis zu 5 % des Umsatzes beträchtlich und daher der Spareffekt signifikant ist,
- ihr Wertbeitrag meist nicht erhoben wird und sie guten Zeiten vorbehalten bleibt.

Überzeugt davon, dass die Investition in die Mitarbeiter wichtig und dringlich ist, lautete ihr Resümee:

- auch in Krisen ziel- und ergebnisbezogen Mitarbeiter schulen, aber nice-to-have-Veranstaltungen rigoros streichen,
- das Invest an messbare Verhaltensweisen koppeln,
- Seminare mit Workshops ersetzen.

Selbstkritisch betrachtet: Alles Konsequenzen, die so selbstverständlich sein sollten, dass sie krisenunabhängig ein Muss für jede Mitarbeiterschulung darstellen – auch in guten Zeiten.

Interessiert an Krisenresilienz durch Investition in Mitarbeiter? **Kennziffer: 16402**

Ich bin der Meinung, dass

wir zwar nicht die digitale Zukunft verschlafen, sie aber oft nur unter den Aspekten der Digitalisierung, Automatisierung und Standardisierung betrachten. Mit festem Blick auf die Potenziale von Social Media, Big Data, Cloud based Management etc. erhöhen wir die Effizienz der Arbeit oder verkürzen die Reaktionszeiten auf Kundenanfragen. Datenorientierte Geschäftsmodelle, Industrie- und humanoide Roboter, smarte Daten sind die neuen Rohstoffe bzw. Produktionsfaktoren. Wer nicht mithält, fällt dem digitalen Darwinismus zum Opfer.



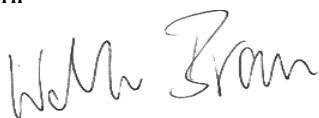
Walter Braun

Das ist zweifelsohne das Gen des Fortschritts und auch gut so. Wer sich aber mit der technischen Optimierung der Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle alleine zufrieden gibt und meint, Business-IT gewährleistet Zukunft, springt zu kurz. Technologische Entwicklungen und deren Aufnahme in die Unternehmensstrategie ist die eine Seite. Die andere Seite der Gewinnerstraße liegt in den sozialen Herausforderungen dieser Transformation. Menschen müssen mehr denn je in der Lage sein, mit Unsicherheit, Unbestimmtheit und Ungewissheiten umgehen zu können. Sie brauchen mehr denn je die Fähigkeit, sich selbst zu verstehen und ihre Potenziale zu nutzen. Sie müssen mehr denn je fähig sein, ohne präzise Vorgaben selbstständig Aufgaben planen, durchführen und verändern zu können. Und: Sie müssen mehr denn je bereit sein, mit ihrer eigenen ungewissen Zukunft zurecht zu kommen.

Erwerbsbiografien disruptieren im wahrsten Sinne: heute hier, morgen da, eben noch Entwickler, jetzt Servicemitarbeiter und so fort. Ich meine, es wird daher dringend Zeit, neben den technischen Innovationen die sozialen voranzutreiben. Nämlich: Mitarbeitern helfen, sich auf die neuen Herausforderungen einstellen zu können, ihnen Freiräume zum Experimentieren bieten, sie ermutigen, Pfade der Gewohnheit zu verlassen, und sie zum Selbstlernen emanzipieren.

Ich bin sicher: Wer seine Seminarformate durch Methoden des Erfahrungslernens ergänzt, dem wird die digitale Transformation nachhaltig gelingen. Das neue Jahr könnte doch ein guter Anlass für die Renovierung der Personalentwicklung sein. Oder? Ich drücke Ihnen meine Daumen!

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Worauf sich Unternehmen einstellen sollten – Mission Zukunft

Einmal mehr, diesmal eine weltweite, beweisen Studien zur digitalen Veränderung der Wirtschaft, dass alle Branche eine von intelligenten Systemen unterstützte Wandlung vollziehen:

- Telearbeitsstrukturen wie Home Office, Bürogemeinschaften nehmen deutlich zu,
- Freelancer, Zeitarbeiter und virtuelle Teams bestimmen die Personalstruktur,
- Nahezu jeder Prozess erfolgt digitalisiert und automatisiert,
- IT bestimmt nahezu jedes Geschäftsmodell und erneuert dieses in kurzen Zeiträumen immer weiter,
- QM, Mitarbeiterführung, arbeitsrechtliche Fragen, Vergütung, Personalentwicklung sind völlig neu zu konzipierende Anforderungen an die Betriebsführung.

Ganz zu schweigen von den neuen, gravierenden psychischen Auswirkungen dieses disruptiven Zeitalters auf die Befindlichkeit von und Anforderungen an Menschen.

Wer hier rechtzeitig auf die Zukunft vorbereitet sein möchte, sollte sich mit seinen Leuten kritisch über das „Jetzt“ und „Später“ austauschen.

Interessiert an einer individuellen Zukunftsdiagnose und deren faktischen Schlussfolgerungen?

Kennziffer: 16403

Bewerber beurteilen: eigentlich doch ganz einfach, oder?

Empirisch und durch die Praxis bestätigt, sind Einstellungsinterviews die am besten geeigneten Auswahlinstrumente zur Vorhersage der Leistungsfähigkeit und Eignung eines Menschen. Allerdings nur, wenn sich das Interview auf die persönlichen, fachlichen und kulturellen Anforderungen bezieht und es professionell geführt wird.



Immer wieder stellen wir in Gesprächen fest, dass

- kaum oder nur unzureichend an expliziten Anforderungen das Bewerbungsgespräch ausgerichtet wird,
- die Interviewfragen verschlagwortet sind und die Antworten frei interpretiert werden,
- die Antworten nicht differenziert bewertet (entsprechend den Zielsetzungen) und noch weniger gewichtet werden,

- viel zu viele Klassikerfragen (Nennen Sie fünf Ihrer Stärken) gestellt werden,
- kaum Vertiefungsfragen zur Erfassung komplexer Anforderungen vorgesehen sind,
- verschiedene Bewerber unterschiedlich intensiv und gelegentlich nur ganz individuell befragt werden.

Reduzieren lassen sich diese häufigen und meist unbewusst gemachten Fehler etwa durch

- differenzierte Anforderungsprofile nach fachlichen, überfachlichen und kulturellen persönlichkeitsbezogenen Merkmalen,
- Zuordnung der Anforderungen zu Merkmalkategorien und Gewichtung der Kategorien,
- Übersetzung der stellenbezogenen Anforderungen in Fragen (empfehlenswert: je Anforderung zwei – vier Einzelfragen).

Mit einem gewiss kleinen Aufwand lassen sich über einen solchen Weg sunk costs durch dilettantische Mitarbeiterauswahl vermeiden und darüber hinaus ein professionelles Arbeitgeberimage erzeugen.

Wollen Sie das mal mit uns besprechen? **Kennziffer: 16404**



Mit Szenarien Zukunft bauen und das Kerngeschäft nicht gefährden

Gerade der Mittelstand steht vor der großen Herausforderung, sein Kerngeschäft zu verteidigen bzw. zu erweitern und gleichzeitig neue Geschäftsfelder und potenzielle Optionen für eine zukunftssichere Geschäftsentwicklung zu erwägen. Dies wird ihm dann einigermaßen gelingen, wenn er dem operativen Zwang des

faktischen Tagesgeschäfts gelegentlich entsagen kann und er Fähigkeiten entwickelt, mit Unsicherheiten umzugehen, Komplexität zu verstehen und in Optionen bzw. möglichen Zukunftsräumen zu denken. Das hört sich irgendwie plausibel an, ist aber genau so ungewohnt und erfordert, die mächtigen Kräfte der Gewohnheit als Feinde des Neuen und der Innovation zu begreifen und an die Kette zu legen.

Szenarien helfen dabei, die ungewisse, dynamische, vernetzte und vielfältige Geschäftswelt zu strukturieren und alternative Zukunftsprojektionen zu entwerfen.

Dazu werden aus verschiedenen Perspektiven des Unternehmens, des Umfeldes, des Marktes etc. gegenwarts- und zukunftsbestimmende Faktoren zusammengestellt, vernetzt und interpretiert. Damit verschafft man sich Orientierung und eine solide Basis, alternative Handlungskonzepte an konkreten Fragestellungen bzw. Geschäftsfeldoptionen auszurichten.

Und: Ein nicht zu unterschätzender Nutzen liegt auch darin, dass Szenarien dem fast hysterisch anmutenden Geschrei nach disruptiven Geschäftsmodellen Paroli bieten und die Menschen nicht überfordern und verunsichern.

Praktische Szenarioarbeit erwünscht?
Kennziffer: 16405



Schmunzelecke*



„Nicht Herr O. hat mit dem Fahrzeug geschlenkert, um einen Bekannten zu grüßen, er hat vielmehr angenommen, dass das entgegenkommende Fahrzeug von einem Bekannten gefahren wurde, weil es schlenkernd auf ihn zukam.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 4/2016

Bernhard Muhler, Carsten Suntrop

Workshop Unternehmensentwicklung. In sechs Schritten zur leistungsfähigen Organisation. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2016, 200 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3259-7

Mit der zunehmend komplexer werdenden Wirtschaft steht auch die Leistungsfähigkeit von Betrieben vor einer Herausforderung: Sie müssen rascher ihre Strukturen an die Gegebenheiten anpassen und innovationsfähig sein. Workshops als partizipative Intervention verhelfen dabei zu neuen Perspektiven und Strategien.

Die Autoren stellen ihr erprobtes Workshop-Konzept zur dialogorientierten Gestaltung der Unternehmensentwicklung vor und beschreiben es in seinen Prozessschritten und den jeweils erforderlichen Werkzeugen. Sie schaffen damit einen Handlungs- und Denkrahmen, der insbesondere Praktikern eine fundierte Navigation durch eine partizipativ gestaltete Unternehmensentwicklung ermöglicht.

Viele Abbildungen, Themenexkursionen, Fallbeispiele, Tabellen und Visualisierungen unterstreichen den Praxiswert.



Alexander Fink, Andreas Siebe

Szenario-Management. Von strategischem Vorausdenken zu zukunftsrobusten Entscheidungen. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2016, 342 Seiten, € 64,00, ISBN 978-3-593-50603-6

Trotz Unsicherheit und Komplexität verlangt Zukunft Handeln, will man in ihr noch eine Rolle spielen. Mit Szenario-Management tragen die Autoren dieser Anforderung Rechnung. Sie integrieren

vernetztes, zukunftsoffenes und strategisches Denken und Handeln im Kontext ihres Szenario-Managements.

Im ersten Teil behandeln sie die drei Phasen einer Szenario-Entwicklung und stellen die dafür verschiedenen Vorgehensweisen vor. Im zweiten Teil beschreiben sie, wie Handlungsoptionen daraus abgeleitet werden und nach welchen Kriterien Szenarien bewertet werden können. Teil drei erläutert den Übergang von Szenarien in Strategien. Teil vier wie sich Szenarien in die Innovationsarbeit integrieren lassen und Teil fünf behandelt schließlich die Organisation von Szenarioprozessen und deren Einbindung in eine strategische Früherkennung.

Ein absolut praxisrelevantes Handbuch, das hilft, Zukunft vorweg zu denken.



Andreas Urs Sommer

Werte. Warum man sie braucht, obwohl es sie nicht gibt. J.B. Metzler Verlag GmbH, Stuttgart 2016, 199 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-476-02649-1

Landauf, landab ist von Werten und ihrem Verfall die Rede. Überhaupt: Was sind Werte und was bedeuten sie für den Zusammenhalt einer Gemeinschaft? Pointiert, kritisch und provozierend nimmt der Autor den Leser in seinem Essay mit auf eine Aufklärungsreise.

Mit Sprachwitz und Tiefgang lotet er den Wert, die Bindungsmacht und den Gebrauch von Werten aus und setzt sie in den Zusammenhang mit Menschenrechten und tagespolitischem Geschehen. So macht er deutlich, dass Werte gerade wegen ihrer Relativität viel Projektionsfläche für den individuellen Gebrauch bieten und damit Bedürfnisse, Interessen und Präferenzen des Einzelnen und einer Gesellschaft bedienen.

Ein Essay, der abseits des Tagesgeschäfts zu interessanten Reflexionen einlädt.



Caspar Fröhlich

Deep Democracy in der Organisationsentwicklung. Treiber für den Wandel – Spannungsfelder und Störungen positiv nutzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2016, 249 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3524-6

Erstmals wird im deutschen Raum ausführlich und anwendungsbezogen das Konzept der Deep Democracy vorgestellt. Im Grunde geht es davon aus, dass Mitarbeiter in der Lage sind, ihre Wahrnehmungen, Wünsche und Erfahrungen in die Zusammenarbeit einbringen und im Dialog auf dieser Basis Lösungen entwickeln zu können.

Gerade für Organisationsberater und Führungskräfte, die sich mit Veränderungen befassen, helfen die Paradigmen des Ansatzes, sich schnell und ganzheitlich mit Störungen der Unternehmensentwicklung zurecht zu finden.

Anschaulich führt der Autor durch Instrumente und Methoden und schildert aus der Anwenderperspektive Anwendungen und Fragestellungen des Ansatzes. Darüber hinaus gibt er Anregungen, wie dieser Ansatz in die tägliche Arbeit zu integrieren ist und wo er erlernt werden kann.



Ingrid Gerstbach

Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking. Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2016, 320 Seiten, € 34,90, ISBN 978-3-86936-726-2

Wer Probleme in einem komplexen Umfeld lösen möchte, ist auf ein ganzheitliches Verständnis der Problemlage und komplexitätsgerechte Methoden angewiesen.

Für beides steht Design Thinking. Ein Begriff, der geradezu inflationär über die Businesswelt seit einigen Jahren schwappt, der aber hinsichtlich seiner Anwendung, seines Prozesses und Besonderheiten noch kaum ausführlich beschrieben ist. Dieses Verdienst steht der Autorin zu. Sie zeigt, was die Methode vermag und welche Voraussetzungen auf Seiten der Menschen und Organisationen erforderlich sind.

Ausführlich beschreibt sie die wichtigsten Instrumente und Methoden sowie die Schritte zu ihrer Einführung als ganzheitlichen Interventionsansatz. An vielen Anwendungsbeispielen wird deutlich, warum dieser Ansatz die wesentlichen Bedürfnisse aller Beteiligten erfasst und wie es gelingt, in schwierigen Situationen durch Perspektivenvielfalt und Integration der Beteiligten Lösungsoptionen zu erhalten, die der Komplexität gerecht werden.



Kurt Matzler, Franz Bailom, Stephan Friedrich von den Eichen, Markus Anschober

Digital Disruption. Wie Sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten.

Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2016, 147 Seiten, € 15,90, ISBN 978-3-8006-5378-2

Digitale Transformation und disruptive Veränderungen sind zu Synonymen für den radikalen Wandel von Prozessen, Strukturen und Geschäftslogiken geworden. Damit sie nicht zum puren Alarmismus verkommen, fassen die Autoren die einzelnen Technologien und Entwicklungen zusammen und zeigen auf, welche Konsequenzen daraus sich für die Zukunft abzeichnen.

Sie bleiben aber nicht nur auf der beschreibenden Ebene stehen, sondern zeigen auch die Chancen und Risiken sowie Optionen für

die umsetzungstaugliche Veränderung von Strategien, Wirtschaftsmodellen und Führung. Wer praxisrelevante Antworten auf die moderne Herausforderung der Digitalisierung sucht, findet in diesem Büchlein überzeugende Antworten.



Stefan Brockhoff, Klaus Panreck
Menschlichkeit rechnet sich. Warum Wertschätzung über den Erfolg von Unternehmen entscheidet.

Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2016, 256 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-593-50594-7

Die Grundfrage einer modernen Führung richtet sich in aller Regel auch an dem Bekenntnis zur Menschlichkeit aus. Im Verein mit Sinn und Werte droht der Begriff allerdings zum Schlagwort zu werden: zu unbestimmt und vielschichtig ist er. Erstmals schaffen es nun Autoren, ausgerechnet zwei Steuerberater, zu belegen, dass Menschlichkeit betriebswirtschaftlich berechenbar ist und sich für den Unternehmenserfolg rentiert.

Sie zeigen, dass ein respektvoller Umgang, Offenheit und gegenseitige Anerkennung sich in der Erfolgsrechnung von Unternehmen niederschlagen. In Teil 1 beschreiben sie, was Menschlichkeit für den Betrieb bedeutet. Teil 2 handelt davon, wie sie sich in Zahlen niederschlägt und in Teil 3 stellen die Autoren die Wege zur nachhaltigen Umsetzung vor.

Ein Buch, das in selten gekonnter Weise harte Fakten mit weichen Daten verbindet und praktikable Leitlinien bietet.



Wolfgang Zimmermann
Umbruch in der Chefetage. Vom Heldentum zur agilen Führung, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2016, 224 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-648-10181-9

Command- und Controlstrukturen sind in komplexen Unternehmenswelten fehl am Platz. Nach Aussagen des Autors hat die Heldenämmerung nun begonnen. Er zeigt, warum das alte Bild der Führung erodiert und ein neues Führungsverständnis in neuen Organisationsformen erforderlich ist.

Sprachlich brillant legt er so das Fundament für eine zeitgemäße Unternehmensführung. Er nimmt dabei Bezug auf eine Befragungsstudie nach der Deep Finding Methode, bei der 50 Führungskräfte in Deutschland, Österreich und in der Schweiz zu dem Thema befragt wurden.

Abschließend inspiriert er mit Thesen und Provokationen zu individuellen Schlussfolgerungen. Ein Buch, das Leadership reflektiert- und lebbar macht.



Jens Uwe Martens, Birgit M. Begus

Das Geheimnis seelischer Kraft. Wie Sie durch Resilienz Schicksalsschläge und Krisen überwinden. Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 2016, 205 Seiten, € 19,00, ISBN 978-3-17-031687-4

Darüber, wie Schicksalsschläge gemeistert werden können, berichten Fachbücher zur Resilienz seit Jahren. Häufig unter einem therapeutischen und normativen Aspekt, selten unter einem narrativen.

Wie niemand zuvor, verbinden Martens und Begus beide Aspekte zu einem berührenden Fachbuch. Sie kombinieren eigene Betroffenheit mit hoher Expertise und zeigen glaubwürdig, wie bei Schicksalsschlägen innere Kräfte aktiviert werden können.

Im Kern ihres Buches beschreiben sie 12 Resilienzstrategien, mit denen Schicksalsschlägen begegnet werden kann.

Das Alleinstellungsmerkmal dieses einzigartigen Buches liegt in der Integration von Erkenntnissen aus Forschung, psychologischen Modellen, Selbsterlebnissen und Befragung von krisenbetroffenen Menschen.

Man möchte das Buch nicht mehr aus der Hand legen, so fesselnd, konzeptstark und anwendungsbezogen ist es geschrieben.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Zur Riskanz von Veränderungsprozessen: Faktoren ihres Ge- oder Misslingens, Heft 4/16, 23. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2016, Preis auf Anfrage, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Veränderungen sind immer auch Wetten auf die Zukunft, denn man weiß nicht: gelingt sie, oder nicht. In diesem Kontext bewegen sich die Hauptbeiträge des aktuellen Heftes. Ein Praxisbericht zum Image von Supervision im Klinikkontext und ein Diskurs zum Beratungsdschungel sowie zwei Buchbesprechungen komplettieren die Ausgabe.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.*: Editorial: Zur Riskanz von Veränderungsprozessen: Faktoren ihres Ge- oder Misslingens.

Hauptbeiträge:

- *Heimann, R.*: Habitusanalyse als Diagnoseinstrument in Supervision und Beratung.
- *Zapp, F.*: Ambivalenzen und Widersprüche als Herausforderungen für Change-Manager.
- *Riediger, M.*: Prokrastination als Coaching-Anliegen.
- *Pscherer, J.*: Resilientes Selbstmanagement – eine Führungsaufgabe der Zukunft. Ergebnisse einer Online-Studie

zum Einfluss von Selbstregulierung auf das Erfolgserleben.

- *Mohr, G.J.*: Systemische Resilienz.
- *Zimmermann, I.*: Coaching als Befähigung. Der „Capability Approach“ als theoretische Grundlegung des Coachings.
- *De Haan, E.*: Arbeitsfähig bleiben – Balance halten – Einsichten gewinnen. Wie Coaching und Supervision Qualität für Organisationen sichern.

Praxisbericht:

- *Diermann, I.*: Das Image von Supervision im Klinikkontext.

Diskurs:

- *Reyer, T.*: Beratungsdschungel? Beratung, Coaching, Therapie, Supervision und mehr. Differenzierung von Arbeitsformaten der Prozessberatung.



Gastherausgeber: Peter Angerer

Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: Psychosoziale Belastungen und gesundheitliche Folgen, III/2016 – 18. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2016, 80 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Inhalte und Formen von Arbeit ändern sich grundsätzlich und schnell. Welche Auswirkungen das auf Menschen, Karrieren und Gesundheit hat, ist nur partikulär erforscht. Das Themenheft fasst aus interdisziplinärer Sicht den aktuellen Forschungsstand zu psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz, deren Prävention und Reduzierung zusammen.

Inhalt:

- *Fischer, L., Wehner, T.*: Editorial der Herausgeber
- *Angerer, P.*: Editorial des Gastherausgebers.
- *Lang, J., Angerer, P.*: Psychosoziale Belastungen bei der Arbeit und Erkrankungen, Teil 1:

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz und deren Zusammenhang mit Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems und Depressionen.

- *Angerer, P., Lang, J.*: Psychosoziale Belastungen bei der Arbeit und Erkrankungen, Teil 2: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.
- *Weiler, S.W., Allmendinger, S.*: Psychische Gesundheit in einem Großunternehmen.
- *Beck, D., Splittberger, B.*: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.
- *Müller, A.*: Die Förderung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten – Ein Überblick über die Wirksamkeit und Erfolgsfaktoren partizipativer verhältnisbezogener Interventionen im Betrieb.
- *Ebener, M., Hasselhorn, H.M.*: Arbeitsfähigkeit in Organisationen messen und erhalten – ein Konzept und ein Instrument aus der Arbeitsmedizin.
- *Seibt, R. et al.*: Einflussfaktoren der psychischen Gesundheit bei Lehrerinnen – ein Altersgruppenvergleich.
- *Herbig, B. et al.*: Gesundheit, Kommunikation und Leistung in Großraumbüros – Zusammenhänge mit Personenzahl, spezifischen Umgebungsbedingungen und allgemeinen Tätigkeitsmerkmalen.
- *Glaser, J., Palm, E.*: Flexible und entgrenzte Arbeit – Segen oder Fluch für die psychische Gesundheit?

Separatum:

- *Kretschmar, Th., Senarclens de Grancy, M.*: Psychoanalytische Führungskräfte- und Organisationsentwicklung in Deutschland: Theoretische Fundierung und praktisches Desiderat.



Testrezension berufsbezogener Verfahren

Uwe Peter Kanning

Inventar zur Erfassung von Arbeitsmotivation (IEA). 1. Auflage. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2016, Test komplett: € 390,00, Bestell-Nr. 01 516 02

Anwendungsgebiet:

Berufsbezogener Persönlichkeits-test für den Einsatz in der Personalauswahl, Personalentwicklung, Persönlichkeitsdiagnostik, Führung und Berufsberatung.

Testkonzept:

Arbeitsmotive als zentraler Bestandteil des beruflichen Lebens steuern und beeinflussen das Handeln, Engagement und Beharrungsvermögen beim Verfolgen beruflicher Ziele. Vor diesem Hintergrund stellen sie neben den fachlichen und persönlichen Kompetenzen eine wichtige Ergänzung bei der Auswahl und Förderung von Mitarbeitern dar. Das IEA erfasst 16 grundlegende, primäre Arbeitsmotive: Selbstbezug, Autonomie, Entwicklung, Abwechslung, Selbstwert, Führung, Materielles, Macht, Ansehen, Leistung, Komfort, Prosozialität, Aktivität, Anschluss, Sicherheit und Work-Life-Balance. Diese Primärmotive sind den vier übergeordneten Arbeitsmotiven

- Individualität,
- Karriere,
- Soziales und
- Privatleben zugeordnet.

Darüber hinaus lassen sich mit dem IEA die Potenziale des Arbeitsplatzes zur Befriedigung der einzelnen Arbeitsmotive analysieren. Das IEA besteht aus einer Langversion, die sowohl die Primär- als auch die Sekundärmotive untersucht. Mit einer Kurzversion des Fragebogens können auch nur die vier Sekundärmotive

erfasst werden. Zwei weitere Fragebogen dienen der Frage, inwieweit der Arbeitsplatz das Potenzial zur Befriedigung der 16 Primärmotive sowie der vier Sekundärmotive hat. Auch hier dient die Kurzversion nur zur Erfassung der Sekundärmotive.

Der Test enthält:

Manual, je 20 Fragebogen für die Kurz- und Langversion zur Erfassung der Arbeitsmotive und des Arbeitsplatzpotenzials, je 50 Auswertungs- Berechnungs- und Profilbogen, Hartbox.

Anwendungsaspekte:

Die Erfassung der Arbeitsmotive bzw. die Arbeitsanalyse können einzeln oder in Gruppen durchgeführt werden. Die Bearbeitungszeit beträgt ca. 15 Minuten. Die Kurzversion nimmt ca. 5 Minuten in Anspruch.

Die Erfassung der Arbeitsmotive erfolgt über 97 Fragen durch Ankreuzen auf einer fünfstufigen Skala. Die Kurzversion enthält 32 Fragen. Die gleiche Struktur enthalten auch die Fragebogen zur Arbeitsplatzanalyse.

Das IEA lässt sich sehr vielseitig anwenden. In der Berufsberatung kann etwa geklärt werden, welche persönlichen Ziele mit der Arbeitstätigkeit verfolgt werden.

In der Personalauswahl hinterfragt es die Arbeitsmotive des Bewerbers und stellt damit eine wichtige Ergänzung der fachlichen und persönlichen Passung zum Arbeitsplatz dar.

Im Personalmarketing hilft es, die Charakteristika des Arbeitsplatzes aufzugreifen und imagebildend in die Personalwerbung zu integrieren.

Bei der Personalentwicklung können die Potenziale des Arbeitsplatzes mit den Bedürfnissen und

Werten der Mitarbeiter abgeglichen und dafür passende Entwicklungskonzepte angeboten werden.

Vorgesetzte schließlich können ihr Führungsverhalten entsprechend an den Arbeitsmotiven ihrer Mitarbeiter ausrichten und so zur Selbstmotivation der Mitarbeiter beitragen.

Bewertung:

Erstmals liegt ein Testverfahren vor, das einerseits untersucht, was einen Menschen zum Arbeiten motiviert, und andererseits das Motivierungspotenzial des Arbeitsplatzes analysiert und Aussagen zur Passung dieser beiden leistungsbestimmenden Merkmale erlaubt.

Das IEA wurde an 4662 Personen normiert. Es unterscheidet Berufstätige mit und ohne Führungsverantwortung sowie Menschen, die kurz vor ihrer Berufstätigkeit stehen oder nicht mehr berufstätig sind. Die Zuverlässigkeit der Messung des IEA liegt zwischen .73 und .92 im sehr hohen Bereich. Für die Arbeitsplatzanalyse gelten Werte zwischen .76 und .97. In Validierungsstudien konnten signifikante Zusammenhänge der Arbeitsmotive zu den Big Five sowie Beziehungen zur Leistungs-, Führungs-, Anschluss- und Gestaltungsmotivation gefunden werden.

In unserer Praktikerstichprobe aus mittelständischen Unternehmen wurde die Handhabung des Verfahrens und seine Praxisrelevanz besonders positiv hervorgehoben.

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 für die Personalentwicklung die Zukunft ernst und interessant zugleich wird

Digitalisierung und Automatisierung bestimmen nicht nur in der Industrie die künftige Wertschöpfung. Auch Handwerk und Dienstleistung werden ohne diesen technologischen Wandel nicht auskommen. Vom Ende her gedacht bedeutet das, dass insbesondere Routine- und einfache Aufgaben nicht mehr von Menschen erledigt werden müssen. Die Arbeit verändert sich grundlegend. Crowdsourcing, -working und -sensing sind feste Organisationsoptionen zum flexiblen und temporären Einsatz einer Vielzahl von externen Spezialisten und Ideen.

Im Unternehmen selbst und beim Menschen verbleiben überwiegend komplexe Aufgaben, die sich der Standardisierung und Automatisierung entziehen und solche, deren Digitalisierung teurer wäre als der Personaleinsatz.

Dies gilt auch für die Personalarbeit: Suche, Auswahl, Schulung etc. von Mitarbeitern werden effizient von „Automaten“ erledigt – auf der Personalmesse in Köln konnte man bestaunen, dass sogar die telefonische Vorauswahl von Bewerbern bereits algorithmengesteuert erfolgen könnte.

Was bleibt da noch übrig! Nun, Open Management-Konzepte, vorausschauende Personalszenarien, kollaborative Arbeitsformen, Umgang mit Unsicherheit, Ängsten und Stress infolge digitaler Umbrüche, Know-how-Transfer, Zusammenarbeit mit Hochschulen, Etablieren der Arbeitgebermarke, Lernkonzepte, auf die Mitarbeiter selbstgesteuert und just in time zugreifen etc. weisen den Reiseweg. Und genau da wird es interessant, wenn die PE heraustritt aus der Stabs- und Verwaltungsfunktion, die eh über kurz oder lang automatisiert vollzogen werden wird. Sie wird sich selbst innovieren und Funktionen schaffen müssen, in denen sie mit interaktiven Methoden die Bedingungen des Wandels diagnostiziert, darauf individualisierte Entwicklungsinitiativen aufbaut und Menschen hilft, ihr persönliches Potenzial und ihre Anforderungen selbst zu steuern und entscheidungskompetent mit komplexen Situationen umzugehen.

Mit einer Zukunftswerkstatt können hierzu die Leitplanken zum Vermeiden eines disruptiven Schiffbruchs der Personalentwicklung gelegt werden. Interessiert? **Kennziffer: 16406**



Besinnliche Feiertage und ein erfolgreiches neues Jahr wünschen Ihnen
SYSTEM-MANAGEMENT



Ihr Team von den Rasche Nachrichten

Menschenführung: grundlegend neu denken

Der rasante Wandel in der Wirtschaft verändert den Blick auf Führung im traditionellen Sinn.

Waren Ziele vereinbaren, Umsetzung erleichtern, Menschen motivieren typische Aufgaben der Old Economy (oft aber auch dort schon nicht professionell praktiziert), sind heute andere Perspektiven für die Führungskräfteentwicklung einzunehmen: Geschwindigkeit des Wandels, Selbstständigkeit und Qualifikation der Mitarbeiter sowie Komplexität von Situationen sind deutlich gestiegen. Der konkrete einzelne Mensch rückt dabei in den Mittelpunkt und nicht eine Gruppe von Lohn- oder Gehaltsempfängern.

Wem es dabei gelingt, jedem Mitarbeiter

- Ergebnisverantwortung zu übertragen,
 - vorbehaltlos zu vertrauen,
 - individuelle Handlungsfreiräume zu ermöglichen,
 - individuell zu begegnen und
 - Verantwortung inklusive notwendige Ressourcen zu übertragen,
- der wird vermutlich das vorhandene Know-how der Menschen puschen und als „Chef“ seine sanktionierende Rolle ablegen. Er trägt signifikant zu einer komplexitätsrobusten und motivierten Gruppe von eigenständigen Mitarbeitern bei, die in der Lage ist, schwierige Situationen zu meistern und mit wechselnden Arbeitsbedingungen fertig zu werden.

An der Stelle lohnt es sich, über die neue Rolle und deren arbeitsbezogenen Bedingungen grundlegend zu diskutieren. Einstellungen, Aufgabencharakteristik, persönliche Werte oder gelingende Selbstführung sind einige von diesen Bedingungen.

Komplexitätsgerechte Führung:
Kennziffer: 16407