



## Konstante Mensch: Fels im Wandel

„Was waren das noch Zeiten“, stöhnte ein altgedienter Bereichsleiter, „man nannte klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Budget und alles stand auf Erfolg“! Wenn es überhaupt einmal so einfach gewesen sein sollte, heute ist es geradezu naiv, zu glauben, Erfolg hängt mit klaren Vorgaben alleine zusammen. Zu veränderlich und komplex sind die allermeisten Situationen, als dass sie mit der klassischen Managementlogik zu beherrschen wären:



www.pixabay.com

- Topleistungen sind immer mehr das Ergebnis des synergetischen Arbeitens von hochqualifizierten Abteilungen und Menschen und einer gehörigen Portion Glück.
- Eine mittel- oder gar langfristige Planung von Unternehmensprozessen ist wegen ihrer zunehmenden Dynamik kaum mehr

möglich.

- Blaupausen oder eindeutige Verfahrensweisen zur Lösung von Problemen wie sie etwa bei hohem Innovationsdruck, Markteinbrüchen etc. entstehen gibt es kaum – alles ist neu.
- Der Effizienzdruck, wodurch alles soweit wie möglich standardisiert, automatisiert und digitalisiert wird, löst traditionelle Organisationsformen auf und bringt neue, agile hervor.

Die einzige Konstante im Unternehmen ist noch der Mensch:

- Er braucht Orientierung und Entwicklungsperspektiven,
- Fürsorge und Teilhabe,
- Verantwortlichkeit und Zutrauen,
- Handlungsspielraum und Ressourcen,
- Selbststeuerung und Kollaboration.

Vor diesem Hintergrund muss Führung ein Format finden, das der notwendigen betrieblichen Flexibilität Rechnung trägt, Freiräume und Verantwortlichkeit bietet und gleichzeitig die Selbstausschüttung und Überforderung der Mitarbeiter einfängt. Gerade weil Mitarbeiter so selbstständig wie kaum zuvor arbeiten und weil korrektive Warnsysteme für Überforderung fehlen, ist Führung gerade im digitalen Zeitalter wichtiger denn je. Nur eben anders (s. rechte Spalte)!

Interessiert? **Kennziffer: 17101**

## Was auf Chefs zukommt

Zweifellos ändern sich gegenwärtig Unternehmen deutlich schneller als früher und damit auch die Aufgaben und Rollen von Vorgesetzten. Wissen und Erfahrungen gehören schnell der Vergangenheit an und neue Situationen erfordern auch neue Vorgehensweisen. In solchen Situationen schwindet zusehends der Wissens- und Erfahrungsvorsprung von Vorgesetzten.

Ihre Akzeptanz finden sie daher wohl nicht mehr in ihrer Rolle als Experte, sondern in einer neuen, nämlich in der eines Integrators. Dieser

- klärt Fragestellungen, um Problemlagen zu strukturieren,
- verbindet unterschiedliche Sichtweisen auf ein Problem, um es umfassender zu verstehen,
- vernetzt verschiedene Aspekte einer Situation bzw. einer Aufgabe, um Abhängigkeiten zu erkennen,
- entwirft mehrere Szenarien, um Unsicherheiten beim Finden von Lösungen zu reduzieren,
- fördert die Kollaboration, um Know-how zusammenzuführen,
- sensibilisiert für die Fehlerhaftigkeit des menschlichen Denkens, um frühzeitig auf Trugschlüsse aufmerksam zu werden und
- ermuntert zum Querdenken, um die kreative Zerstörung von Traditionen als Innovationsmotor zu nutzen.

Unterschiedlich ausgeprägt sind das die Kernaktivitäten für Führungskräfte, die auf dem Weg vom Experten zum Integrator sind und ihn meistern möchten. Wer sich darauf vorbereitet, hat gute Karten im „war for future“.

**Kennziffer: 17102**

Ich bin der Meinung, dass

der auswuchernde Egoismus in unserer Gesellschaft und unseren Betrieben die Natur des sozialen Menschen schleichend, aber nachhaltig vergiftet. Da werden auf Teufel komm raus Einnahmen, Körper, Geltung, ja sogar das Glück so optimiert, dass die Selbstoptimierer nicht einmal mehr ihre gravierendsten brüchigen Seiten ihrer Seele spüren. Wie Mehltau legt sich die Eigenverliebtheit über den gesunden Selbstzweifel. Wie ein Blendfeuer verhindert die narzisstische Selbstbespiegelung den Blick auf die Wünsche anderer. Und wie eine Dämmwand absorbiert die Angst vor Nichtbeachtung Meinungen und Ansichten der Mitmenschen und blockiert die interessierte Zuwendung zueinander. Doch wie soll eine Gesellschaft oder ein Betrieb auch morgen noch funktionieren, wenn sich jeder gegen alle profiliert?



Walter Braun

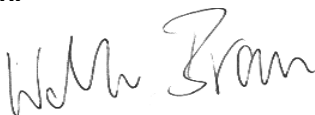
Psychopathen und Narzissten werden dann die Richtung bestimmen und als durchsetzungsstarke und Kante zeigende Helden den letzten Rest eines achtsamen Miteinanders als sozialromantisches Gutmenschentum desavouieren. Erfolg, Nutzen und Gewinn werden zu Handlungsmaximen auf Kosten von Teilen, Bindung und Loyalität.

Wer aber nur noch Verantwortung für sich lebt, vergisst, dass er in einer globalen, vernetzten und dynamischen Welt keinen Beitrag zu ihrer Gestaltung leistet, sondern die Macht von Einsicht und Vielfalt auf das System seinem respektlosen Egoismus opfert. Glück und Fortschritt, Erfolg und Zufriedenheit, Mut und Zuversicht gelingen aber nur im gewollten Zusammenspiel Vieler, im Akzeptieren von Unvollkommenem und im kritischen Diskurs miteinander. Ich meine, gerade in komplexen und unsicheren Zeiten braucht es Menschen, die ihre natürlichen Schwächen durch Kollaboration ausgleichen und Werte verbindlich teilen. So kann Zukunft Zukunft haben. Der Narziss bliebe in seiner Gefallsucht gefangen und wirkungslos.

Lassen Sie uns nicht Selbstoptimierer und Karrieristen mit Personalentwicklung und -auswahl adressieren, sondern Menschen, die von sich absehen und die Bedürfnisse anderer wahrnehmen können. Menschen, die auf das Wir und auf die Transparenz ihrer Stärken, Schwächen und Potenziale setzen.

Was halten Sie davon? Ich meine: Ein Versuch ist es wert!

Herzlichst  
Ihr



Walter Braun

## Know-how statt Kaffeesatz

Zwar ist seit den 1990iger Jahren empirisch belegt, dass hochwertige Auswahlverfahren die Qualität der Stellenbesetzung deutlich erhöhen und sich recht schnell die Kosten solcher Verfahren amortisieren. Aber viele Firmen nutzen diese Kenntnisse kaum. Was noch verheerender ist: Zunehmend verbrennen sie gutes Geld mit schlechten Verfahren. Diese können meist jenseits ihrer plakativen Versprechungen keine belegbaren Nachweise ihrer Güte liefern – es ist wie marketinggetriebenes Lesen von Kaffeesatz. Gute Verfahren hingegen beweisen ihre eignungsdiagnostische Qualität und Verbindung zu den stellen- und kulturbezogenen Anforderungen. Dazu zählen etwa tätigkeitsspezifische Verfahren, strukturierte Interviews und Intelligenztests.

Bleibt die Frage, warum nutzen so viele Unternehmen Kaffeesatz und so wenig selektionsstarke Instrumente. Zwei Gründe:

- Fehlendes Wissen zur Beurteilung der Güte von Auswahlverfahren und
- eine Flut marketingoptimierter Verfahren.

Um hoch qualitative Verfahren zu nutzen, sollten Entscheider

- die Stellenanforderungen zur Verfahrensauswahl berücksichtigen,
- Gütekriterien beurteilen können,
- die durchführenden Personen eignungsdiagnostisch qualifizieren.

Interessiert an Kompetenzsteigerung in eignungsdiagnostischen Themen? **Kennziffer: 17103**

## Führungsimpulse jenseits von Erfolgsdogmen

Immer wieder wird betont, wie wichtig Vertrauen, Wertschätzung oder authentisches Verhalten sind. Und wenn man die befragt, die am Ende eines langen Weges auf dem Olymp der Führung angekommen sind, hört man ähnliches. Wärmende Begriffe wie Vertrauen stehen dann immer ganz weit oben. Dagegen ist auch nichts einzuwenden. Wenn's aber mal wieder gekracht hat, weil ein Mitarbeiter angeblich oder tatsächlich seinen Anforderungen nicht so ganz nachkam, wird's deutlich: Chefs sind oft Gefangene ihrer sanktionierenden Rolle und die sozial erwünschten Verhaltensweisen treten ins zweite Glied zurück. Außerdem gibt es aber noch neben der fachlichen und sozialen eine weitere Seite, der man Rechnung tragen sollte. Nämlich Zufall, Glück und Förderung von dritter Seite.

Erfolg hat nicht nur mit Können zu tun, auch Zufall und Andere gehören dazu. Und genau das sollten Führungstrainings leisten: Führung als komplexes Geschehen zu vermitteln, für das es nicht die Erfolgsformel geben kann. Wenn ein Chef, ob als Novize oder schon lange im Amt, Probleme zu lösen hat, kommt er mit abwägendem, Versuch und Irrtum einschließendem Verhalten weiter als mit markigen Erfolgsdogmen oder Methoden. Design-Thinking hin, Scrum her:

- Die richtigen Fragen an der richtigen Stelle stellen.
- Akzeptieren und Reflektieren von möglichst vielen Antworten, auch wenn sie anders als erwartet ausfallen.
- Unzufriedensein und Akzeptieren als zwei gleichberechtigte Seiten einer Reaktion auf Ergebnisse.
- Innere Transparenz erreichen und sozial verträglich agieren.
- Nähe und Distanz zur persönlichen Verantwortung.

So oder ähnlich können sich Führungskräfte den komplexen Anforderungen ihrer Arbeit stellen, ohne Gefahr zu laufen, Machbarkeitsdogmen zu unterliegen. **Kennziffer: 17104**



## Was Veränderungen auf die Sprünge hilft

Gefühlt werden mehr Projekte vorzeitig beerdigt als zu einem glücklichen Ende geführt. Insbesondere dann, wenn es um Kulturthemen wie Leitbild, Wertesystem, oder Führungsethik geht, versanden trotz Bemühens viele dieser Projekte oder werden zwar abgeschlossen, aber schnell wieder vergessen.

Dies kann nicht alleine damit zusammenhängen, dass man methodisch dilletierte. Methoden beherrscht man in der Regel recht gut.

Wie Projektanalysen jedoch vermuten lassen, scheinen der Faktor Mensch (s. Seite 8) und insbesondere drei Stellschrauben noch unterbelichtet zu sein:

- **Sinn und Mitwirkung** – jede Veränderung bedeutet den Verlust von etwas Bewährtem und den Aufbruch in eine gewisse Ungewissheit. Daher ist es ausgesprochen hilfreich, den Sinn, Zweck und Nutzen der Veränderung nachvollziehen zu können und sie damit auf möglichst breite Akzeptanzfüße zu stellen etwa durch die Einbindung wichtiger Meinungsbildner.

### • Verbindlichkeit und Kontrolle

- sollen ausgerufenen Veränderungsthemen nicht als sozial erwünschte Appelle verkommen, müssen sie von verantwortlicher Stelle aus regelmäßig nachgehalten und von der obersten Spitze als verbindlich erklärt werden.

Die meist qualitativen Projektziele entziehen sich präzisen Kennzahlen, sie müssen daher in ihrer erwünschten Zustandsbeschreibung öffentlich bekannt sein und aus der Hierarchie heraus „controllt“ werden. Regelmäßige Reviews etwa zum Arbeitgeberimage spornen sicherlich mehr an als gelegentliches Appellieren an die Bedeutung des Themas etwa für die Rekrutierung von Nachwuchskräften.

### • Können und Kompetenz

- oft versandene Kulturprojekte, weil schlicht die geringe Qualifikation der Beteiligten neue und ungewohnte Verhaltensweisen erschwert. Über kurz oder lang geht man dann wieder zur Tagesordnung über und alles bleibt beim Alten. Zuallererst sind daher Kompetenzen zur Selbststeuerung und zur Verhaltenbeeinflussung aufzubauen.

Dass dann zu alledem auch noch Geduld und Nachsicht bei Zielabweichungen kommen sollten, ist der Komplexität von Veränderungen geschuldet und sollte als kultureller USP gepflegt werden.

Interessiert, Veränderungsprojekte an solche Inhalte zu adressieren?

**Kennziffer: 17105**



### Schmunzelecke\*



„Im gesetzlich zulässigen Höchsttempo kollidierte ich mit einer unvorschriftsmäßigen Frau in der Gegenrichtung.“

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

## Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2017

*Franz Hütter, Sandra Mareike Lang*

**Neurodidaktik für Trainer.** Trainingsmethoden effektiver gestalten nach den neuesten Erkenntnissen der Gehirnforschung. + Arbeitshilfen Online. managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell, Bonn 2017, 320 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-958891-022-5

Damit „Neuro“ nicht zum hippen Allerweltswort verkommt, sind Aufklärung und Wissen erforderlich. Mit dieser Grundhaltung immunisieren die Autoren gegen eine unkritische Übernahme oberflächlicher Neurohypes, indem sie das Geschehen beim Lernen mit gesicherten Ergebnissen der Gehirnforschung verknüpfen.

Im ersten Teil des Buches stellen sie dazu ausführlich dar, wie das menschliche Gehirn funktioniert, in die gesamten körperlichen Aktivitäten eingreift und was sich in den Köpfen beim Lernen tut. Im zweiten Teil setzen sie die neurowissenschaftlichen Grundlagen in Beziehung zu didaktischen Konzepten, Methoden und Modellen der Erwachsenenbildung und in Teil drei übertragen sie ihre Schlussfolgerungen auf zukunftsweisende Lernformate wie etwa Führungsplanspiel, Gamification oder web2-Technologien.

Anschaulich und verständlich helfen sie, ein komplexes Sachgebiet leicht zu verstehen.



*Horst Rückle, Michael Behn*

**Der Unternehmenserfolg.** Werte Visionen, Ziele. Mit Checklisten, Leitfäden und Übungen aus der Praxis.

expert verlag, Renningen 2017, 2., überarbeitete Auflage, 178 Seiten, € 35,00, ISBN 978-3-8169-3269-7

Es ist wohltuend, in der Flut von „4.0“ gelabelten Titeln ein Buch zu finden, das unabhängig vom Zeitgeist, Werte, Visionen und Ziele als treibende Erfolgsfaktoren neu belebt.

Die beiden Altmeister des ziele- und wertebasierten Managements, zeigen praxisnah und in einer verständlichen Sprache die Relevanz von Zielen für Motivation, Führung und Erfolg. Mit präzisen Begriffsklärungen, einer Reihe von Leitfäden, Checklisten und Übungen helfen sie, Ziele richtig zu formulieren, sie in die Unternehmensvision zu integrieren und als Grundlage der Führung zu praktizieren.

Gerade die konkreten Anregungen für die Umsetzung und die lebensnahen Übungen ermuntern zur direkten Umsetzung der Inhalte in die Praxis.



*Evelin Voigt-Eggert*

**Die Kunst der erfolgreichen Führung.** 100 Impulse von 13 klugen Köpfen: Erfahrungen, Herausforderungen, Strategien.

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2017, 240 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-648-09647-5

13 Topleute der Wirtschaft gewähren einen Einblick in ihren Werdegang, ihre gelebten Werte und Stolpersteine auf dem Weg zur Spitze in ihren Unternehmen. Aus den autobiografischen Erzählungen leitet die Autorin fünf Kernbotschaften ab, die zeigen, dass der Mensch in seiner einzigartigen Persönlichkeit über Erfolg mitbestimmen kann, indem er etwa Ziele klar definiert, sich ständig weiterentwickelt, Vertrauen gewährt und Talente und Vielfalt fördert.

Ein inspirierendes kurzweiliges Buch, das zur Schärfung des eigenen Führungsstils beiträgt, weil es ohne Plattitüden die persönli-

chen Motive der erfolgreichen Menschen authentisch beschreibt.



*Margarete Boos, Thomas Hardwig, Martin Riethmüller*

**Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams.** Praxis der Personalpsychologie

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2017, 146 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2628-7

Agile Arbeitsformen und Telearbeitsplätze stellen neue Anforderungen an die Mitarbeiterführung, für die es keine Blaupausen und nur wenig Erkenntnisse gibt.

Der vorliegende Band stellt dazu die aktuellen Theorien und Modelle vor, aus denen die Autoren Vorgehensweisen zur Gestaltung der Prozesse und Inhalte der verteilten Teamarbeit ableiten. Vier Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis geben einen Einblick, wie die Führung räumlich verteilter Teams praktiziert werden kann.

Ein Buch, das kompakt, anschaulich geschrieben und mit vielen Tabellen und Visualisierungen das Thema in seiner praktischen Bedeutung darstellt.



*Anna Höcker, Margarita Engberding, Fred Rist*

**Heute fange ich wirklich an!** Prokrastination und Aufschieben überwinden – ein Ratgeber inklusive CD-ROM.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2017, 142 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2706-2

Die Autoren, Wissenschaftler und Kliniker, fassen ihre praktischen Erfahrungen und Forschungserkenntnissen in der Behandlung des weit verbreiteten Aufschiebens zu einem Ratgeber zusammen. Dabei stellen sie ihre über viele Jahre psychologisch und wissenschaftlich fundierten Me-

thoden in den Kontext eines Antiprökrastinationsprogramms vor.

Sie beschreiben laientauglich, was Prokrastination ausmacht, auslöst und wie sie in den Griff zu bekommen ist. Mit einem ausführlichen neunwöchigen und alternativen vierwöchigen Kurzprogramm leisten sie konkrete Hilfestellung zur Erarbeitung von individuellen Strategien zur Verhaltensänderung. Umfassende Arbeitsmaterialien im Buch und auf der CD-ROM erleichtern die praktische Umsetzung des Programms.

Ein echter Ratgeber, der schnörkellos und fundiert der Aufschieberitis praxisbewährte Bewältigungsstrategien entgegensetzt.



*Frederic Laloux*, illustriert von Etienne Appert

**Reinventing Organizations visuell.** Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.

Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2017, 171 Seiten, € 24,90, ISBN 978-3-8006-5285-3

Nach seinem 360 Seiten starken Handbuch mit dem gleichen Titel hat der Autor nun eine visualisierte Kurzfassung seines weltweit verlegten Klassikers vorgelegt. Die inspirierenden Impulse zur Neugestaltung von Strukturen und Handlungsprinzipien resultieren aus 12 weltweit verteilten Unternehmen.

Mit kreativen Ideen, illustrierenden Cartoons und anschaulichen Beschreibungen arbeitet er heraus, wie Organisationen mit Selbstführung, ganzheitlichem Vorgehen und evolutionären Organisationsprinzipien den Durchbruch in die Zukunft schaffen. Nicht theoretisch deskriptiv und abstrakt, sondern anhand von Non- und Profit-Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Ländern inspiriert er für das le-

bendige System des evolutionären Managements.

Eines der ganz seltenen Bücher, das beim Lesen großen Spaß bereitet und beim Nachdenken zu ganz konkreten Handlungsimpulsen führt. Ein Buch, das Tradition erst auf den Kopf und dann auf neue Füße stellt.



*Rolf van Dick*

**Identifikation und Commitment fördern.** Praxis der Personalpsychologie

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2017, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, 132 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2806-9

Auch in Zeiten flexibler Arbeitsmodelle ist die Bindung von Mitarbeitern an Unternehmen eine zentrale Aufgabe, mit der sich Leistung, Zufriedenheit und Kundenbindung verbessern lassen.

Der Autor gibt einen fundierten und verständlichen Überblick über die neuesten Theorien und Modelle und zeigt an vielen Fallbeispielen und praktischen Fragestellungen, auf was sich die Identifikation mit dem Unternehmen auswirkt, wie sie zu messen ist und mit welchen Maßnahmen und Vorgehensweisen eine starke Identifizierung der Mitarbeiter erreicht werden kann. Welche Auswirkungen eine identitätsstiftende Unternehmensführung auf den Unternehmenserfolg hat, zeigt er eindrucklich an Unternehmen dm und Schlecker auf.

Ein Fachbuch mit hohem Gebrauchswert.



*Michael Lewrick, Patrick Link, Larry Leifer*, mit Visualisierungen von Nadia Langensand

**Das Design Thinking Playbook.** Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren.

Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2017, 304 Seiten, € 29,80, ISBN 978-3-8006-5384-3.

Erstmals wird mit diesem wunderschön illustrierten Playbook das Mindset des Design Thinking in seiner praktischen Umsetzung vorgestellt.

Das Buchformat sensibilisiert nicht nur dafür, selber zu experimentieren und neue Methoden anzuwenden, sondern auch für die spielerische Gestaltung des gesamten Design-Zyklus. Zunächst stellen die Autoren die traditionellen Erfolgsfaktoren des Design Thinking dar, zeigen dann wie Kreativräume und visualisierte Geschichten und andere aktuelle Ansätze den Kreativprozess fördern. Im letzten Kapitel diskutieren sie das Design Thinking Paradigma im Kontext von Komplexität, Digitalisierung und agilen Arbeitsformen.

Ein Buch, das spielerisch Know-how vermittelt und altes, lineares Denken mit vernetztem und kreativem Handeln ersetzt. Ein im wahrsten Sinne ungewöhnlich stimulierendes Buch, das Design Thinking direkt erlebbar macht.



*Jack Nasher*

**Überzeugt!** Wie Sie Kompetenz zeigen und Menschen für sich gewinnen.

Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2017, 252 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-593-39822-8

Kompetenz, Synonym für Erfolg und Anerkennung, spricht nicht durch sich selbst, sondern erst durch ihre Präsentation. Auf diesen kurzen Nenner gebracht, zeigt der Altmeister des Impressionmanagements, wie man seine Qualitäten so darstellt, dass andere an ihnen nicht mehr vorbeikommen.

Anschaulich, nachvollziehbar und

direkt anwendbar beschreibt er sozialpsychologisch fundierte Kniffe, Strategien und Methoden des Überzeugens. Beeindruckend einfach und spannend führt er durch die phänomenale Welt der Wahrnehmung und wie man sie zur Eindrucksbildung nutzen kann: etwa die Effekte der non-verbalen/verbalen Kommunikation, des ersten/letzten Eindrucks, von positiven/negativen Nachrichten oder der unbewussten/bewussten Wahrnehmungssteuerung etc.

Acht Kapitel, die wie eine präzise Arbeitsanweisung helfen, sich ins rechte Licht zu rücken und der Kompetenz Nachdruck zu verleihen. Amüsant, begründet und nachhaltig!



### Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Der Mensch in der Personalarbeit, Heft 1/17, 24. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2016, Preis auf Anfrage, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Bei aller Digitalisierung, Automatisierung und Standardisierung bleibt der Mensch immer noch die Konstante im Unternehmen. Berufstätige sind dabei nicht nur Funktionsträger, sondern auch der Kitt eines Unternehmens, der es zusammenhält und seine Kultur sowie Image und Leistungsfähigkeit bestimmt. Auf diesem Hintergrund beschreibt die aktuelle Ausgabe die modernen Formate der Personalarbeit.

#### Inhalt:

- *Schreyögg, A.*: Editorial: Der Mensch in der Personalarbeit.

#### Hauptbeiträge:

- *Schreyögg, A.*: Coaching, Training und Co – ist das alles Personalentwicklung?

- *Heinrich, S.*: Life-Coaching zur Entwicklung der Lebenszufriedenheit. Eine empirische Studie.
- *Kretschmar, T., Senarclens de Grancy, M.*: Containing als Führungsaufgabe in Zeiten der Unternehmensveränderung.
- *Langenbeck, S. et al.*: Qualität in der Personalberatung am Beispiel von Instrumenten der Personalauswahl.

#### Praxisbericht:

- *von Schachtmeyer, Ch.*: Coaching und Mentoring. Möglichkeiten und Grenzen beider Ansätze anhand einer Fallanalyse.
- *Larro-Jacob, A.*: Wie kann die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gelingen? Erfahrungen mit dem Moderierten Verfahren der B·A·D GmbH.
- *Limoudehi, E. Haghiri*: Metaphern und Märchen in der Supervision.

#### Diskurs:

- *Hanold-Lynch, H.*: Glaubwürdigkeit – Das Wesentliche wirken lassen, bis es wirkt. Ein Transferangebot aus dem Schauspiel-Coaching.
- *West-Leuer, B.*: Alles Coaching oder was?! Anmerkungen zum Internen Coaching anlässlich des Buches von Anna Dollinger und Stephan Limpächer.

Auch in dieser Ausgabe: Buchbesprechungen und Mitteilungen.



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

### Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: E-Interventionen auf individueller und Teamebene, IV/2016 – 18. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2016, 66 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Die aktuelle Ausgabe der Wirtschaftspsychologie setzt ihre kritische Bestandsaufnahme aus Heft II/2016 (Entgrenzung der Arbeit) zu den Auswirkungen von Verhaltensstrategien in einer zunehmend digitalisierten und flexiblen Arbeitswelt fort. Aktuell zeigt sie in drei Artikeln, welche Chancen und Möglichkeiten elektronische Medien im Bereich psychologischer Interventionen bieten.

#### Inhalt:

- *Rigotti, Th. et al.*: Editorial: E-Interventionen auf individueller und Team-Ebene
- *Ellwart, Th. et al.*: Möglichkeiten und Grenzen des Online Team Awareness Tools (ONTEAM) in Adaptionsprozessen.
- *Pracht, G., Renner, K-H.*: Stressmanagement durch Blended Training – Evaluation eines Präsenztrainings mit anschließendem Online-Coaching.
- *Wellmann, Ch., Bittner, J.V.*: Gamification-Elemente bei Apps zur Bewegungsförderung.

#### Varia:

- *Einwiller, S., Freinschlag, A.*: Mitarbeitermotivation für Corporate Volunteering – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Initiative „A1 Internet für Alle“.
- *Friedrichs, K. et al.*: Der Einfluss von wahrgenommenen Gestaltungsmerkmalen eines Shopping-Centers auf das Excitement und das Verhalten von BesucherInnen.

#### Interview:

- *Ein Interview von Max Neufeind mit dem Arbeitspsychologen Theo Wehner von der ETH Zürich: Warum diskutieren wir über eine Utopie?*



## Testrezension berufsbezogener Verfahren

*Dominik Schwarzinger, Heinz Schuler*  
**Dark Triad of Personality at Work (TOP).**  
 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2016, Test komplett: € 159,00, Bestell-Nr. 03 223 01

### Anwendungsgebiet:

Berufsbezogener Persönlichkeitstest zur Erfassung dysfunktionaler Personeneigenschaften für den Einsatz in der Personalentwicklung und -auswahl aller Berufs- und Altersgruppen ab 16 Jahren.

### Testkonzept:

Im Unterschied zu berufsbezogen erwünschten Wesenszügen einer Person, erfasst die TOP dysfunktionale Persönlichkeitsmerkmale. Die Autoren übertragen in einen beruflichen Kontext die in der klinischen Forschung bekannten Persönlichkeitseigenschaften Narzissmus, Machiavellismus und subklinische/milde Psychopathie, die je nach ihrer dimensionalen Ausprägung unerwünschte Verhaltensweisen erwarten lassen. Die berufsbezogene Erfassung der „Dunklen Triade-Eigenschaften“ folgt den Kriterien der klassischen Testtheorie und als Selbstbeschreibung.

Den drei Hauptfaktoren

- narzisstische Arbeitshaltung (überzogener Selbstwert bezüglich der eigenen Bedeutung und Wirkung auf andere),
- machiavellistische Arbeitshaltung (emotionale Härte und manipulativer Machtanspruch),
- psychopathischer Arbeitsstil (impulsiver, gefühlskalter, sprunghafter Lebensstil mit Bereitschaft zum Lügen)

werden die Subskalen Führungsanspruch, Überzeugungsglaube, Autoritätsbedürfnis, Risikofreude, Überlegenheitsgefühl, Unsenti-

mentalität, Skepsis, Durchsetzungsglaube, Flexibilität, Impulsivität und Beschönigung zugeordnet.

Die Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale wird auf einer siebenstufigen Skala eingeschätzt und mit 60 Items erfasst. Die Kurzform enthält neun Items. Für die Durchführung der Standardversion werden ca. 10 Minuten und für die Kurzversion ca. 3 Minuten benötigt.

### Der Test enthält:

Manual, 10 Fragebogen (Standard), 10 Fragebogen (Kurzform), je 10 Auswertungs- und Profilbogen (Standard- und Kurzform), Schablonensatz, Hartbox.

### Anwendungsaspekte:

Die TOP kann in Gruppen wie auch als Einzelverfahren angewandt werden. Da die Triademerkmale in nachgewiesenen Zusammenhängen mit beruflichen Interessen, Integrität, kognitiven Leistungen, Erfolgsstreben und sozialen Verhaltensweisen stehen, kann die Dunkle Triade der Persönlichkeit als Entscheidungshilfe in der Personalauswahl und Personalentwicklung herangezogen werden.

Die Faktoren sind ausschließlich im beruflichen Kontext verortet und ermöglichen, im Gespräch verhaltensbezogene Unterschiede zu positiven Eigenschaften und Haltungen wie etwa „Selbstvertrauen“, „Überzeugungskraft“ etc. einzugrenzen bzw. zu präzisieren. Damit hat man eine gute Grundlage, die entscheidungsrelevante Wirkung des ersten Eindrucks zu differenzieren und gegebenenfalls ihre kontraproduktiven Effekte zu erkennen.

Bei der individuellen Beratung eines Testteilnehmers konnten die Ergebnisse eine neue Sicht auf sein sehr ausgeprägtes Selbstbe-

wusstsein eröffnen und dessen unterschiedlichen Folgen in konkreten Situationen als Vorgesetzter aufzeigen.

### Bewertung:

Erstmals liegt ein psychometrisch abgesichertes Verfahren vor, das die Dunkle Triade der Persönlichkeit berufsbezogen erfasst.

Zuverlässig und valide diagnostiziert das Verfahren die Personeneigenschaften. Die Werte für die interne Konsistenz der Faktoren liegt zwischen .81 und .94. Auch die Konstrukt- und Kriterienvalidität bewegen sich im zufriedenstellenden Bereich. Ausführlich sind die testtheoretischen Analysen im Handbuch beschrieben.

Der ausschließlich berufsspezifisch entwickelte und normierte Test kann einfach ausgewertet und das Ergebnis als Merkmalsprofil diskutiert werden. In der Personalentwicklung und im Coaching liefert er damit eine gute Basis, für gegebenenfalls latent vorhandene Verhaltensbereitschaften zu sensibilisieren und alternative Verhaltensstrategien zu erörtern.

Im beruflichen und betrieblichen Kontext hilft die TOP, die Grenze zwischen gerade noch erwünschten und unangemessenen Verhaltensausprägungen auszuloten und die qualitative Personalentwicklung damit deutlich zu bereichern.

Unsere Testprobanden bestätigten die Praxisrelevanz und die einfache Anwendung des Verfahrens.

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

## „Schwört den Methoden ab und kümmert euch um den Menschen“

### Warum es mehr nützt, auf Psychologie zu setzen als auf Methoden

„Das Neue ist der Feind des Alten“, mit diesem einprägsamen Denkspruch brachte der Kybernetiker Frederic Vester das Problem von Veränderungen auf den Punkt. Zwar fehlt es nicht an weisen Experten, die mal Information, mal Partizipation und neuerdings Kollaboration rufen und schicke Methoden von Scrum bis Design Thinking empfehlen. Dennoch bleibt die Quote erfolgreicher Veränderungen auf stabil niedrigem Niveau. Optimisten gehen von



40 % gelingenden aus. Im Durchschnitt werden regelmäßig nur ca. 20 % als erfolgreich beendet genannt. Einmal von Definitions- und Messproblemen beim Begriff „Erfolg“ abgesehen, unterschätzt wird in der Debatte, dass Veränderungen psychische Befindlichkeiten erzeugen, die bestenfalls zur Kenntnis genommen, üblicherweise jedoch übersehen werden: Veränderungen verbrauchen psychische Kraft, weil

- man nicht auf Routine setzen kann,
- Verhaltensweisen noch ungewohnt sind,
- sie immer auch den Verlust von Traditionen bedeuten,
- der Erfolg ungewiss ist.

Und das hat Folgen! Nehmen wir einmal an, eine neue Führungskultur wird ausgerufen: Versteht man überhaupt warum? Weiß man, was sie im einzelnen für das eigene Verhalten bedeutet? Kennt man seine Rolle und ist man familiär bzw. vertraut damit? Welchen Nutzen hat eine Veränderung? Kann ich überhaupt dazu beitragen und erhalte ich Unterstützung? Wer auf solche oder ähnlich implizit bewegende Fragen seiner Leute nicht eingeht, wird keinen Spaß an noch so modernen Umsetzungskampagnen, World Cafés oder Design Thinking-Workshops haben. Spätestens nach den ersten Umsetzungsaktivitäten knirscht es nämlich merklich unmerklich. Man bleibt beim Alten und wartet gelassen ab.

„Schwört den Methoden ab und kümmert euch um den Menschen, wenn ihr etwas von ihm wollt“, kommentierte knapp ein Betriebsrat die Projektpräsentation in einer Kickoff Veranstaltung. Da ist was dran!

**Kennziffer: 17106**

## Stabilität ist eine Illusion

Dass sich alles verändert und zwar immer schneller, ist mittlerweile Konsens. Aber dennoch handeln Menschen mit einem ausgesprochenen Bedürfnis nach stabilen und berechenbaren Situationen. Darauf gründen auch die klassischen Managementsysteme.

Von Stellenbeschreibungen bis zum Forecast, vom Budget bis zum Controlling: Alle betrachten Management als beherrschbar, bewahren die Illusion und begünstigen die Routinen. Kommt es dennoch zu betrieblichen Unwuchten, werden noch mehr Regeln definiert und möglichst schärfere. Und auch die greifen nicht, weil sie von linearen und stabilen Prozessen ausgehen. Stabilität ist jedoch eine Illusion.

Aber was hält einen sich kontinuierlich verändernden Betrieb im Inneren zusammen? Nun, das Bewusstsein, dass Stabilität kein natürlicher Zustand ist, sollte den Blick auf den Umgang mit der Instabilität lenken, auf einen Umgang, der durch gelebte Werte charakterisiert ist.

Eine Kultur bewusst gelebter Werte vermag Berge versetzen: Menschen identifizieren sich überdurchschnittlich und geben alles. Auch in schwierigen Zeiten rücken sie zusammen.

Wer also in der heutigen Zeit meint, mit agilen Strukturen Komplexität bewältigen zu können, wird scheitern, wenn er der Wertearbeit keinen Raum verschafft. Erst diese haucht ihnen nämlich die Seele ein und lässt sie atmen.

Welche Werte zeichnen uns aus? Wie können wir sie weiterentwickeln, ihnen noch mehr Bedeutung verleihen? Das sind Fragen, die z. B. neuen Arbeitsformaten vorgeschaltet sein sollten.

**Kennziffer: 17107**