

## Selbststeuerung als Antwort eines Medienkonzerns auf den Wandel

Seit der CEO von Daimler, Dieter Zetsche, im Rahmen seiner „Leadership-Initiative 2020“ vorgab, ein Fünftel der Daimler-Organisation in eine „Schwarm-Organisation“ umzuwandeln, ist in der Deutschen Wirtschaft die Diskussion ungebrochen: Was kann eine eher langsam wirkende Personalentwicklung beitragen, dass Mitarbeiter künftig ohne feste Einbindung in Hierarchien eigenständig, schnell und flexibel ihr Repertoire an Fähigkeiten in eine Schwarmstruktur einbringen können?

Die Antwort eines Medienunternehmers ist relativ einfach: Selbstführungsfähigkeit und Fähigkeit im Umgang mit komplexen Situationen herbeiführen. Die Umsetzung aber etwas aufwändiger, weil sie an Voraussetzungen geknüpft ist. Es dürfte auch kaum praktikabel sein, dem Mitarbeiter einen individuellen Coach an die Seite zu stellen, der ihn in die Zukunft puscht.

Der Unternehmensboss ist überzeugt, dass eigeninitiatives Verhalten dann gefördert wird, wenn der Einzelne die Verantwortung dafür hat,

- die Arbeitsaufträge und Ziele klar zu erfassen,
- seine relevanten Ressourcen, das sind seine Stärken, Reserven und aber auch identifizierbare Schwächen, zu erkennen,
- die Macht der inneren Bilder zu verstehen und für die eigenen Ziele und Handlungen zu nutzen
- Selbststeuerungstechniken wie etwa inneres Probedenken, mentales Programmieren etc. zu praktizieren,
- die psychische Grundstruktur eines Menschen zu begreifen und
- die Besonderheiten komplexer Situationen zu erkennen und mit systemischen Methoden anzugehen.

Das Fitnessprogramm zur Selbststeuerung ist wie bei Profisportlern aufgeteilt in

- kurze, aber intensive Input-Phasen mit viel Selbstlernen, Erfahrungsreflexion und Skillvermittlung,
- eine Professionalisierungsphase, in der selbstveranlasste Mikrosessions, Metareflexionen über den Prozess und Wertereflexionen die Aktionsfelder sind.

In diesem Grundformat hat es das Medienhaus in sechs Monaten geschafft, 70 „Schwärmer“ selbstführungsfähig und komplexitätsrobust werden zu lassen. Eine Investition, die unmittelbar auf die Zufriedenheit und Zukunftssicherung einzahlt.

Interessiert, traditionelle PE zu renovieren? **Kennziffer: 17201**

## „Nah beim Menschen sein“

Es ist richtig wohltuend, anstelle sprachstilistisch aufgemotzter „Businesskonzepte“ einfache, leicht verständliche und Neugier auslösende Begriffe anstatt Anglizismen zu hören. Ein Unternehmen, das sich christlichen Werten verpflichtet fühlt, hat für seine Personalentwicklungsstrategie das Bibelwort „Nah bei den Menschen“ gewählt und ohne Wortgejaule dargelegt, worauf es ihnen ankommt, wenn sie die unwägbare Zukunft meistern möchten.

Sie besinnen sich auf die alte Weisheit, dass Mitarbeiter ernst genommen werden möchten und hohes Interesse haben, sich kreativ und eigenverantwortlich in das Unternehmen einbringen zu können. (Toyota lebt diese alten Erkenntnisse der Human Relationsbewegung seit Jahren sehr erfolgreich!).

Auch was der Betrieb sonst tut, erinnert an alte Konzepte wie etwa das von teilautonomen Arbeitsgruppen:

- Eine kleine Gruppe von Mitarbeitern kümmert sich eigenverantwortlich um einen Aufgabenbereich. Etwa den Vertrieb von Softwareprodukten an mittelständische Unternehmer.
- Die Gruppe entscheidet über Vieles selbständig: etwa die Einstellung neuer Gruppenmitglieder, das Setzen von Gruppenzielen in Abhängigkeit und Abstimmung mit den Unternehmenszielen.
- Sie definiert den Bedarf an Ressourcen und externer Unterstützung zur Erfüllung ihrer Aufgabe.

Bitte lesen Sie weiter auf Seite 2, rechte Spalte

*Ich bin der Meinung, dass*

am Mitarbeitergespräch kein Weg vorbei geht. Eigentlich. Denn, wenn es um direktes Feedback über Besonderheiten, Arbeitsverhalten, Projekte, Aufgaben, Inhalte und Ziele geht, ist das Gespräch mit dem Mitarbeiter unersetzbar. Allerdings, und das ist leider ritualisierte Übung, werden Mitarbeitergespräche zu periodisch verballhornten Beurteilungstreffen, in denen der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern verkündet, wie er ihre Leistung sieht, welche Ziele sie erreichen sollen und was sie zur Optimierung ihrer Rolle beitragen müssen.



**Walter Braun**

Das ist nichts anderes als klassisch gelebte Command- & Control-Führung. Mal ganz davon abgesehen, dass diese Verkündungstribunale aus einer längst überholten Organigramm-Struktur stammen, sie sind auch aus der Zeit gefallen, da in der heutigen Wirtschaft Ziele nur noch kurzfristigen Planungswert haben, vernetztes Arbeiten Hierarchien überflüssig macht und Mitarbeiter vor Ort Entscheidungen treffen und proaktiv handeln müssen.

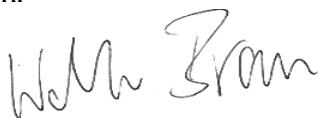
Gerade in solchen komplexen, vom Wandel gekennzeichneten Zeiten, ist ein direkter und anlassbezogener Austausch mit den Mitarbeitern unabdingbar. Wer nur einmal im Jahr über längst vergangene Verhaltensweisen spricht oder gar Noten vergibt, muss sich nicht wundern, auf Ablehnung und Unverständnis zu stoßen. Unmittelbar anlassbezogen und konkrete Arbeitsereignisse betreffend, sind die Gesprächsinhalte jedoch nachvollziehbar und sinnvoll. Wenn sie überdies von der Grundhaltung geprägt sind, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, und Mitarbeiterziele und Unternehmensziele zu harmonisieren, binden sie Mitarbeiter auch emotional an das Unternehmen.

Mitarbeitergespräche sollten daher keine Verwaltungsakte, die hauptsächlich Protokollorgien und Gerichtsfestigkeit zum Zweck haben, sondern konstruktive und strukturierte Kommunikation auf respektvoller Augenhöhe sein.

So, da bin ich mir sicher, werden Mitarbeitergespräche kein Auslaufmodell, sondern wichtige Stellschraube für die Sicherung einer gemeinsamen Unternehmenszukunft.

Herzlichst

Ihr



Walter Braun

Fortsetzung von Seite 1

- Sie praktiziert unmittelbar den Erfahrungsaustausch mit anderen Gruppen, trotz neuer Arbeitsformate wie Home Office Arbeit etc.

Beeindruckend ist an diesem Konzept, dass es ohne aufgemotztes Managementsprech auskommt und ohne Wenn und Aber auf Respekt und Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten beruht.

Es ist zwar zugegeben ein eher kleines Unternehmen mit nicht mehr als 170 Mitarbeitern und im Dienstleistungsgeschäft tätig, aber doch eins, das von vergleichbaren Unternehmen sich deutlich in diesen Kultur- und Strukturelementen unterscheidet.

So sind etwa Mitarbeiterfrühstücke zur lockeren Projektbesprechung, Besinnungsstunden zur Reflexion von Problemen oder Erfahrungszirkel zur gezielten Nutzung der verteilten Erfahrung in der Belegschaft flexible Strukturelemente, die von jedem Betrieb praktiziert werden können.

Dort wo andere „Ideeninkubatoren“, „Transition-Workshops“ oder „Futurlaps“ aufwändig zelebrieren, bringt das Unternehmen einfach die Menschen anlassbezogen zusammen.

Es kann frappierend einfach sein, Mitarbeiter mitzunehmen. Oder?!

Diskussion dazu erwünscht?

**Kennziffer: 17202**

## Wie Agilität und Produktivität konkret werden

Agilität und Proaktivität werden als Begriffe meist in einem Kontext und Atemzug genannt: sie stehen für ein rasches Reagieren auf sich stetig wandelnde Bedingungen und für ein eigeninitiatives Verhalten, um den Anforderungen eines dynamischen Wandels Paroli bieten zu können.



Soweit zu den Selbstverständlichkeiten! Einige Unternehmer wollten bei einem Treffen wissen, ob es überhaupt begründet ist, Zukunft von proaktivem Agieren abhängig zu sehen und was man tun könne, um sein Unternehmen proaktiv aufzustellen.

Zur ersten Frage gibt es zwar nicht viele, aber doch einige interessante Forschungsergebnisse. Sie belegen, dass die Leistung von „proaktiven Mitarbeitern“ signifikant höher ausfällt als bei durchschnittlichen. Auch handeln sie zielorientierter, ergebnisbezogener und sind unterm Strich arbeitszufriedener. Allerdings, und das wurde in der Gruppe lebhaft diskutiert, sind klassische Zuständigkeitsstrukturen dafür nicht geeignet. Allzu oft überschreiten nämlich proaktive Menschen enggefassete Kompetenzen. Klassisches Organigrammdenken verhindert also diesen Zukunftsaspekt.

Die zweite Frage lässt sich formal einfach beantworten:

- Binde deine Mitarbeiter in Entscheidungen ein.
- Entwickle und kommunizieren mit ihnen Zukunftsvorstellungen.
- Erlaube ihnen, Fehler zu machen.
- Schaffe ein Experimentierfeld zum Erfahrung sammeln.
- Schaffe enge Zuständigkeitsgrenzen ab und übertrage Ergebnisverantwortung für Aufgabendomänen.

Doch bevor es soweit ist, muss ordentlich Vorarbeit geleistet werden: Mitarbeiter dafür befähigen,

- sich Proaktivität zuzutrauen,
- sie als gewollt zu verstehen und
- eigene Ressourcen dafür einbringen zu können.

Einige der Anwesenden stimmten vorbehaltlos zu. Andere kamen zumindest ins Nachdenken.

Interessiert, eine proaktive Kultur zu etablieren?

**Kennziffer: 17203**

## Ball Point Game

Wer seinen Mitarbeiter einen agilen Produktionsprozess erfahrbar machen möchte, sollte sie Ball Point Game spielen lassen. Alles was er braucht, sind mindestens 6 Mitarbeiter (je mehr um so dynamischer und interessanter), mindestens 100 Bälle, 1 Stoppuhr und Platz zum Spielen.

Das Spiel ist recht einfach: Die Gruppe hat die Aufgabe, möglichst viele Bälle durch Zuwerfen durch die Gruppe zu transportieren. Wie sie das am besten bewältigt, kann sie frei entscheiden. Sie muss nur darauf achten, dass jedes Teammitglied mindestens einmal den Ball berührt, dieser nicht an den direkten Nachbarn zur Linken oder Rechten weitergegeben werden darf und eine Runde (Iteration genannt) 2 Minuten dauert.

Vor dem Start erhält die Gruppe 2 Minuten für den Planungs- und Beratungsprozess. Nach jeder Runde steht eine Minute zur Retrospektive zur Verfügung, um über mögliche Verbesserungen zu beraten.

Ein ausgesprochen dynamisches Spiel, das viel Spaß bereitet und verdeutlicht, wie konsequentes Überprüfen und Anpassen von flexiblen Strategien agile Prozesse deutlich verbessern können.

Wer sich dieses dynamische Agilitätsspiel anschauen möchte, findet auf YouTube zahlreiche Videoclips. Es lohnt sich, reinzuschauen!

**Kennziffer: 17204**

## Schmunzelecke\*



„Die Brille muss ich für meine schwachen Nerven haben. Sie sind der einzige Körperteil, mit dem ich sehen kann.“

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



## Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2017

*Erika Spieß*

**Wirtschaftspsychologie.** Rahmenmodell, Konzepte, Anwendungsfelder. Edition Psychologie, R. Oldenbourg Verlag, München 2005, 215 Seiten, € 34,95, ISBN 978-3-486-57660-3

Innovieren von Produkten, Disruptieren von Geschäftslogiken und global vernetztes Wirtschaften funktionieren nicht mehr nur allein nach ökonomischen und analytischen Prinzipien, sondern sind von Menschen und ihren Einstellungen, Wünschen, Bedürfnissen und Einschränkungen abhängig.

In Teil I ihres an der Praxis ausgerichteten Buches entwirft die Autorin ein psychologisches Rahmenmodell, in dem die Menschenbilder und Theorien der Psychologie zu einem wirtschaftspsychologischen Ansatz zusammengefasst sind.

In Teil II beschreibt sie relevante Konzepte und Methoden, anhand derer Werte, Einstellungen, Motivation, Lernen, Entscheiden und die Rolle von Macht, Vertrauen und Gerechtigkeit in ihrer praktischen Relevanz verdeutlicht werden.

Teil III behandelt konkrete Anwendungsfelder wie etwa das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit, Auswirkungen der Arbeitslosigkeit, Psychologie des Geldes. Alle Kapitel sind anschaulich, theoriebegründet und praxisbezogen gestaltet. Jedes Teilkapitel schließt mit einem zusammenfassenden Resümee ab.

Ein Fachbuch, das auch für Laien verständlich ist.



*Klaus Moser (Hrsg.)*

**Wirtschaftspsychologie.** 2. Auflage

Springer-Verlag, Berlin 2015, 383 Seiten, € 44,99, ISBN 978-3-662-43575-5

„Der Moser“, gewissermaßen der Klassiker der deutschen Wirtschaftspsychologie ist strukturiert in die Triade „Kaufen und Konsumieren“, „Haushalten und Verbrauchen“ sowie „Bewerten und Gestalten“. Diesen drei Domänen zugeordnet sind dann Unterkapitel wie etwa Werbewirkung, Kaufentscheidungen, Markenmanagement, Kundenzufriedenheit, Marketinginstrumente, psychologische Marktforschung, Finanzpsychologie, Work-Life-Balance, Arbeitslosigkeit, berufliche Selbständigkeit, kontraproduktives Verhalten etc.

Den Autoren gelingt ein vorzüglicher Spagat zwischen einem Lehrbuch und Praktikerbuch. Anschauliche Geschichten zum Einstieg in die Kapitel, zahlreiche Infoboxen und Abbildungen sowie Kontrollfragen und ein abschließendes Fazit sowie ein Glossar mit den wichtigsten Fachbegriffen fördern die Lust am Lesen und ein nachhaltiges Verständnis für den psychologischen Anteil am wirtschaftlichen Handeln.



*OJT Solutions Inc., Prof. Constantin May (Hrsg.)*

**Toyotas geheime Erfolgsrezepte für Mitarbeiterentwicklung.** Mit einem Geleitwort von Prof. Constantin May und Mari Furukawa-Caspary  
CETPM Publishing, Herrieden 2017, 192 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-940-77522-1

Die Autoren, allesamt ehemalige Führungskräfte von Toyota, beschreiben in fünf Kapiteln aus ihrer Praktikerperspektive den Toyotaweg der Führung. Der Aufbau dieses Buches ist gewissermaßen eine Analogie zu der Funktionsweise der Arbeitskultur bei Toyota: Kapitel 1 Menschen entwickeln –

wie Toyota denkt, Kapitel 2 Die Denkfähigkeit entwickeln – Wie Toyota Probleme löst, Kapitel 3 Motivation erzeugen – Wie Toyota lehrt, Kapitel 4 Teams fördern – Wie Toyota kommuniziert, Kapitel 5 Gemba-Power von Toyota – Wie Toyota seine „Leader“ entwickelt.

In jedem dieser Kapitel wird das gelebte Menschenbild eines eigenständigen, lernwilligen und proaktiven Mitarbeiters deutlich. Auf dieser Sichtweise beruht das weltweit bekannte Toyota Produktionssystem, das als offenes, sich stetig weiterentwickelndes System an vielen Fallbeispielen im Buch nachvollziehbar wird. Auch wenn alle Ausführungen Toyota spezifisch sind, lassen sie sich dennoch auf jedes andere Unternehmen leicht übertragen.

Ein gelungenes Beispiel, wie verblüffend einfach es doch sein kann, Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz menschengerecht zu entwickeln.



*Peter Flume*

**Die Kunst der Kommunikation.** In Gesprächen und Vorträgen überzeugen. Digitale Zusatzinhalte für Ihr Smartphone.

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2017, 275 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-648-09611-6

Nach dem Titel könnte man meinen: na ja, ein weiteres Buch zum Dauerthema Kommunikation.

Jedoch weit gefehlt, denn es ist mehr. Es ist ein Buch, das den breiten beruflichen Kontext der Kommunikation etwa im Rahmen von Gesprächen, Meetings oder Präsentationen zwar praxisbezogen und umfassend abdeckt, aber nicht nur auf Textseiten, Illustrationen und Abbildungen begrenzt ist, sondern interaktiv direkt aus dem Internet heraus auf Video- und Audiobeispiele verlinkt. Aug-

mented Reality beim Lesen gewissermaßen. Mit der App-Unterstützung werden die Inhalte wie „Überzeugungssituationen vorbereiten“, „Gespräche strukturieren“, „Verhandlungen planen“, „Konfliktgespräche führen“, „Präsentieren“, „Vorträge halten“ etc. zu einem nachhaltigen Lernerlebnis.

Ein bemerkenswert überzeugendes Buch zu einem Thema, von dem man irrtümlich meint, alles schon zu wissen.



*Hartmut Schneider*

**Nachfolger gesucht.** Wie Sie Ihre Unternehmensnachfolge aktiv gestalten. Mit Fallbeispielen, Checklisten und Übergabefahrplan. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2017, 264 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-7910-3909-1

Unternehmensweitergaben sind zwar wirtschaftlicher Alltag, aber immer auch vom Misslingen bedroht. Für Übergeber wie für Übernehmer ist es daher wichtig, zu wissen, was man richtig und was man auch alles falsch dabei machen kann.

Vor diesem Hintergrund und begründet mit zahlreichen Fallbeispielen und langjähriger Beratungserfahrung zeigt der Autor auf, welche Fragestellungen, Abläufe und Fallstricke im Rahmen der Übertragung beachtet werden müssen.

In sechs Kapiteln beschreibt er die Unternehmensnachfolge im Mittelstand, den Ablauf eines Unternehmensverkaufs, Fallbeispiele aus der Praxis, Handlungsempfehlungen und einen gut gefüllten Werkzeugkasten inklusive die Nachfolgelösung als Stiftung. Fernab von juristischer Fremdsprache gelingt es ihm, den komplexen Übergabeprozess anschaulich vorzustellen und Handlungstipps daraus abzuleiten.

*Joachim Gutmann*

**Flexible Arbeit.** Zeitarbeit, Werkvertrag, Outsourcing. Inklusive Arbeitshilfen online. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2017, 252 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-648-09618-6

Die Wirtschaft wandelte sich in den letzten Jahren grundlegend strukturell und inhaltlich. Was gestern noch modern war, ist heute meist überholt. Flexibilität und Wandlungsfähigkeit gehören zu den Erfolgsfaktoren einer solchen Wirtschaft.

In acht Kapiteln beschreibt der Autor aus Praktikersicht die Flexibilisierung der Arbeit, verschiedene Flexibilisierungsformen, rechtliche Grundlagen, die Tariflandschaft in der Zeitarbeit, die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt, Vertragsverhältnisse, sowie Auswahlkriterien und Prozessabläufe. Ein zukunftsicherndes Buch, weil es hilft, auf wandelnde Arbeitswelten und -kulturen mit Handlungskompetenz reagieren zu können.



*David Eagleman*

**The Brain.** Die Geschichte von dir. Aus dem Englischen von Jürgen Neubauer. Pantheon Verlag, München 2017, 224 Seiten, € 22,99, ISBN 978-3-570-55288-9

Hirnforschung und ihre beeindruckenden Ergebnisse sind das eine, verständliche Bücher darüber das andere. Diese Lücke ist nun geschlossen. Der Autor besitzt nämlich die seltene Gabe, komplizierte Sachverhalte so anschaulich zu schildern, dass sie auch von Laien verstanden werden.

So zeigt er mit vielen farbigen Bildern, einer wortmächtigen, aber einfachen Sprache die rasanten Fortschritte der Neurowissenschaften auf. Er nimmt den Leser

mit auf eine faszinierende Reise durch das Gewirr von Hirnzellen und Synapsen, um Antworten darauf zu geben, wie wir Entscheidungen treffen, Wirklichkeit wahrnehmen, andere Menschen zum Überleben benötigen und warum wir das sind, was wir sind.

Wer das alles wissen möchte, wird dieses Buch nicht mehr aus der Hand legen.



*John Erpenbeck, Werner Sauter (Hrsg.)*

**Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz.** Bausteine einer neuen Lernwelt. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2017, 665 Seiten, € 69,95, ISBN 978-3-7910-3793-6

Die Granden der deutschen Kompetenztheorie haben ihre Expertise als Herausgeber zusammengefasst und in Bezug auf die voranschreitende Digitalisierung und Vernetzung der Wirtschaft erweitert.

Die Autoren, ein Mix von Praktikern und Wissenschaftlern, haben ein buntes Kaleidoskop zu Themen und Strategien der Kompetenzentwicklung in Zeiten digitaler Transformationsanforderungen zusammengestellt und dazu zentrale Bausteine für eine zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung beschrieben.



*Ilja Grzeskowitz*

**Let's talk about Change, Baby!** Ein Motivations-Manifest für Unternehmer, Querdenker und alle, die es werden wollen. GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2017, 182 Seiten, € 15,00, ISBN 978-3-86936-758-3

Frisch in der Sprache, belebend im Format und mutig in der Provokation bringt der Autor auf den Punkt, worauf es bei Veränderungen ankommt: auf praktikable Impulse.

Davon stellt er 77 vor und in einem „Siebtel Impuls“ beschreibt er die Bedeutung der Persönlichkeit des Impulsempfängers. Je Impuls braucht er nicht mehr als zwei Seiten, um ihn wirken zu lassen.

„Handgreiflich“ formuliert, stellt er sie zur Prüfung, ob sie jeweils für die eigene Situation relevant und welche Denk- und Handlungsmuster dafür erforderlich sind sowie welche Chancen sich daraus für einen ergeben. Eine Vielzahl von Anregungen wie etwa die „Change-DNA“ aussieht, die „Perfektionsfalle“ wirkt oder wie Fehler überwunden werden können animiert, auf Entdeckungsreise zu gehen und Passendes zu finden.

Undogmatisch und erfrischend bietet er Optionen, die man annehmen oder bleiben lassen kann.



*Axel Janssen, Cornelia Schödlbauer*

**Systemisches Management-Coaching.** Theorie und Praxis nach dem Coachingverständnis der Neuen Hamburger Schule (NHS) für Einzelne und Teams. Edition Training aktuell. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2017, 352 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-95891-026-3

Coaching ist nicht nur ein schillernder Begriff, sondern auch kein einheitlicher. Auch an Büchern zu dem Thema fehlt es nicht. Was aber fehlt und hier schließen die Autoren die Lücke, sind theoriebegründete, konzeptfundierte und gleichzeitig praxisrelevante Coachingansätze.

Konsequent entwerfen die Autoren einen systemisch-konstruktivistischen Ansatz des Coachens. Dazu beschreiben sie in den ersten beiden Kapiteln die theoretischen Grundlagen wie etwa das Menschenbild und die

Wertorientierung, die Zielsetzung, die Vorgehensweise, Wahrnehmungsphänomene und Entscheidungslogiken. Im dritten Kapitel entwerfen sie dann Werkzeuge, Modelle und Theorien für ihren Ansatz. Das vierte Kapitel beinhaltet ein ausführliches Fallbeispiel systemischen Arbeitens. Das fünfte Kapitel zeigt dann Optionen für das Coachen einer Gruppe und das Vorgehen, wenn eine Lösung bereits vorgegeben ist.

Ein theoriebegründetes Praktikerbuch, das die immer noch unterbelichtete Seite des systemischen Coachings deutlich bereichert.



*Chris Brügger, Michael Hart-schen, Jiri Scherer*

**Simplicity.** Starke Strategien für einfache Produkte, Dienstleistungen und Prozesse.

GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2017, 279 Seiten, € 29,90, ISBN 978-3-86936-761-3

In einer Welt voller Dynamik und Unordnung ist Einfachheit das Gebot der Stunde. Wenn alles mit allem zusammenhängt und der Tag 48 Stunden haben müsste, sehnt sich der Mensch nach Ruhe, Orientierung und überschaubaren Situationen.

Vor diesem Hintergrund haben die Autoren ein ausgesprochen lebendiges, farbiges und ungewöhnlich einfaches Buch über die Prinzipien der Einfachheit geschrieben. Vielfältig im Format, weil es mit unterschiedlich großen Schriftgraden, farbigen Abbildungen, großflächig formatierten Einzelzitaten von berühmten Persönlichkeiten und einer schnörkellosen Sprache auskommt.

Auf dieser Basis beschreiben sie fünf Prinzipien der Einfachheit, unterlegen diese mit Beispielen aus der Praxis und frischen sie auf mit interessanten Interviews mit Experten aus der Wirtschaft.

Einfach und nachhaltig versteht man so den Vereinfachungsprozess und wie die fünf Prinzipien „weglassen“, „restrukturieren“, „ergänzen“, „ersetzen“ und „wahrnehmen“ auf die Spur gesetzt werden können.

Ein Buch, bei dem Lesen wieder große Freude bringt.



*Marcus Sassenrath*

**New Management.** Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2017, 194 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-648-09541-6

Nie war der Wandel der Wirtschaft erkennbarer: Disruption von Geschäftsmodellen. Autobauer werden zu Mobilitätsdienstleistern und Gussteile purzeln aus 3D-Druckern. Die digitale Revolution rüttelt an Managementprinzipien. Neue sind erforderlich.

Hier setzt der Wegweiser für ein zukunftsfähiges Management aus der Feder eines Praktikers der Industrie an. Er zeigt, was passiert, wenn Management 1.0 auf Industrie 4.0 trifft und wie Probleme durch vernetztes Denken und Kreativität gelöst werden können.

Erfrischend provokant etwa indem er Unternehmensskandale bzw. –kriminalität als Impuls für ein New Management betrachtet. Jederzeit praxisbezogen schärft er die Sinne dafür, ob etwa Budget und Ziele abgeschafft, Gruppenarbeitsmethoden wie Scrum, World Cafe etc. eingeführt und agile Strukturen etabliert werden können.

Ein unaufgeregtes und überzeugendes Buch zur Bewältigung digitaler Transformationen im Unternehmen.



*Stefan Merath*

**Dein Wille geschehe.** Führung für Unternehmer. Der Weg zu Selbst-

bestimmung und Freiheit.

GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
2017, 514 Seiten, € 34,90, ISBN  
978-3-86936-751-4

Der Autor, bekannt dafür, den Unternehmenserfolg hauptsächlich durch die Unternehmerpersönlichkeit verursacht zu sehen, sensibilisiert mit seinem Buch für eine authentisch wertegerichtete Betriebsführung.

Dafür erzählt er die fiktive Geschichte eines 42-jährigen Unternehmers, dessen Betrieb nicht in die gewünschte Richtung läuft und den er mithilfe eines Führungs-Coaches wieder auf die Spur setzen möchte. Dabei muss er lernen, dass es jenseits von Theorien und Modellen auf die eigenen Wünsche, Einstellungen und Werte ankommt. Daraus entsteht ein Ordnungssystem, dem sich alle Theorien unterordnen.

Mit dieser durchgehend erzählten Geschichte wird deutlich, wie Persönlichkeit unternehmerisches Handeln beeinflusst und Teams sowie den einzelnen Mitarbeiter zu Verbündeten oder nur zu Erfüllungsgehilfen machen kann.

Ein langer Roman, mit tiefgehender Selbsterkenntnisgewinnung.



Gastherausgeber: Fabian  
Christandl, Lorenz Fischer

### Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: Führung und Werte, I/2017 – 19. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2017, 77 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Mit dem Themenschwerpunkt „Führung“ und „Werte“ befasst sich die erste Ausgabe 2017 der Wirtschaftspsychologie unter verschiedenen Gesichtspunkten. Alle kreisen aber um die Frage, Wie kann authentische Führung gelin-

gen? Damit greift das Heft eine zwar zeitlose, aber nie aktuellere Debatte als heute auf.

#### Inhalt:

- Fischer, L., Christandl, F.: Editorial.
- Haas, K. et al.: Authentische Führung – Ein Überblick und aktuelle Entwicklungen.
- Vincent-Höper, S. et al.: Shared Leadership: Eine qualitative Untersuchung zu Voraussetzungen und Auswirkungen von geteilter Führung.
- Furtner, M. R., Sachse, P.: Selbstregulation und Führungsverhalten. Beziehungen zwischen Formen der Selbstregulation, transformationaler, transaktionaler und Laissez-faire-Führung.
- Helfrich, A., Steidle, A.: Der Ansatz der dunklen Triade in der Führungsforschung und seine Bedeutung für die Praxis.
- Schulz, W. et al.: Rollenqualität und psychische Gesundheit bei berufstätigen Frauen: Wie interagieren die Lebensbereiche Beruf und Familie? – Eine explorative Studie.
- Mierke, K., Mahner, M.: Wenn die Ideen fließen: Auswirkungen von positiver Stimmungsinduktion und Flow auf die kreative Leistung von Kleingruppen.

#### Wirtschaftspsychologie „Zur Zeit“:

- Tanner, C.: Werte und Führung: Werte leben und Werte schaffen.

#### by the way:

- Pabst, W.: Fakes and Money: Systemische Infektionen der Wissenschaftspublizistik.



### Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Abschied und Abdanken, Heft 2/17, 24. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2017, Preis auf An-

frage, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Gekonntes Abschiednehmen und Abdanken sind eine Kunst, die soziale Fähigkeiten erfordert und insbesondere kognitiv, emotional und auch in der praktischen Durchführung unterstützt werden kann. Ergänzt wird dieser Themenschwerpunkt mit einer neuen Rubrik, in der regelmäßig Filme über Arbeits- und Lebenswelten analysiert werden.

#### Inhalt:

- Schreyögg, A.: Editorial: Abschied und Abdanken.

#### Hauptbeiträge:

- Hinn, D.: Outplacement – Zum Stand des unterstützten Abschieds aus einer Organisation.
- Tietel, E.: Nach dem Betriebsrat. Berufliche Perspektiven einer „paradoxen Führungskraft“.
- Beumer, U., Boback, P.: Aufrecht gehen! – Vom Ausstieg reifer Existenzgründer aus ihrer Führungsrolle.
- Jaeggi, E.: Kann man Dankbarkeit lernen?

#### Praxisberichte:

- Haubl, R.: Psychodynamik von Geld und Besitz in mittelständischen Familienunternehmen. Ein Erfahrungsbericht über Nachfolgeprozesse.

#### Diskurs:

- Ohly, S.: Arbeitszufriedenheit und Energie. Überlegungen zu einem aktiven Erleben bei der Arbeit.
- Erlinghagen, R. et al.: Korrekter Verrat. Erweiterung der Regelverletzungskompetenz durch Coaching.

#### Filmanalysen:

- Möller, H.: Organisationskultur im Spielfilm. Von der Hoffnung, der Freundschaft und der Integrität – „Die Verurteilten“.



## Damit nicht Zukunft heute schon Gestern war

Digitale Technologien, Künstliche Intelligenz (KI), Cloud basierte Softwarelösungen, Automatisierung oder Vernetzung sind nicht nur Herausforderungen für Konzerne. Auch der Gießer um die Ecke oder der Batteriehändler im Nachbarort sind mit der kreativen Zerstörung tradierter Geschäftsmodelle konfrontiert.



Dass sich Geschäftslogiken überholen, ist nicht neu! Neu ist allerdings die Geschwindigkeit und die ungeheure Vielfalt an entstehenden Optionen. Spielten sich Innovationen früher in Produktverbesserungen oder neuen Erfindungen innerhalb eines Sektors ab, sind sie heute sektorenüberschreitend. Buchhändler werden zu Vollsortimentlern für Konsumgüter. Baufirmen zu Maschinenlogistikern. Big Data und KI sind die Brutstätten für ein Kaleidoskop von Möglichkeiten. Möglichkeiten, die technologiegetrieben jedoch schnell wieder vergehen.

Diese Black Box an Möglichkeiten lässt sich nicht mit „Weiter so“-Konzepten öffnen. Ein echter Mehrwert für Kunden und Unternehmen entsteht erst durch

- Führungskräfte, die vernetzt denken und kollaborative Strukturen zulassen und
- Fachkräfte, die mit tradierten Zuständigkeiten brechen und initiativ Verantwortung übernehmen.

Jedoch kaum eine Fach- oder Führungskraft entwickelt diese Qualitäten aus sich heraus: Sie müssen dafür angeregt werden.

„Kreatives Zerstören“ muss man zudem wollen können. Dies setzt persönliche Merkmale voraus wie etwa Freude am Experimentieren und Lust an Verantwortung.

Selbst wer nicht unmittelbar von „Disruption“ betroffen ist, sollte Technologietrends in Bezug auf seine Geschäftslogik mit seinen Leuten debattieren und sie auf den Wandel vorbereiten. Eine schmerzhaft Zukunft könnte ihm so erspart bleiben.

Klärendes Gespräch erwünscht? **Kennziffer: 17205**

## Und dann klappt es nicht – was nun?

Die Elite wird auf Erfolg getrimmt, der Nachwuchs mit Blaupausen dafür gefüttert und hoffnungsvolle Grünschnäbel mit den Dogmen der Altforderen. Es gibt nur einen Weg: den nach vorne. Und der hat es in sich. Kaum jemand gibt nämlich zu, dass er nicht nur mit guten Vorsätzen gepflastert ist, die zur Hölle führen, sondern auch mit Versagensängsten, innerer Leere und Einsamkeit. Wer zögert, zweifelt, bleibt auf der Strecke. Wer anpackt, bei Seite räumt, siegt.

„Manager lernen, mit den Wölfen zu tanzen“, aber „keiner“, so der Teilnehmer eines Führungstrainings „ist darauf vorbereitet, mit Niederlagen umzugehen, und vom Scheitern her zu denken!“ Coaching- und Therapieanlässe scheinen ihm recht zu geben. Die Psychologen-Praxen sind voller Menschen, die zulange schon die Faust in der Tasche machen, ihre Selbstzweifel ignorieren und ihren Job sinnentleert erleben.

Zwar werden im Rahmen von Schulungen auf Strategien zur Vorbeugung von Burn out und Co. hingearbeitet. Nicht aber auf die Nebenwirkungen des Weges nach vorne. „Zu wenig“, so der o. g. Kritiker, „lernen wir mit unseren Bedürfnissen und uns selbst umzugehen und zu wenig begegnen wir krisenfest Blamagen und Fehlschlägen.“

Wer ein Repertoire an produktiven Gedanken und inneren Bildern für Drucksituationen hat, kann erfahrungsgemäß mit Stress leichter umgehen. Wer gewöhnt ist an seine Grenzen zu gehen, wird diese ohne Scheu aufsuchen und beim Scheitern mit Alternativen darauf reagieren. Kurz: Er wird Scheitern meistern!

Interessiert an einem Training zur Emanzipation vom Misserfolg?

**Kennziffer: 17206**