

Das schleichende Gift kleiner Abweichungen

Laissez faire, oftmals verkleidet als zulassende Führung und veredelt als Start-up-Demokratie, führt zwar schnell zu einer hippen, aber letztlich auch orientierungslosen Arbeitskultur. Wie bei der Broken-Windows-Theorie, nach der Vandalismus nicht die Folge



Quelle: www.pixabay.com

von asozialem Verhalten ist, sondern deren Ursache. So führt auch das Hinwegsehen, über zielabweichendes Verhalten oder kleine Verfehlungen und Illoyalitäten

zum mittelfristigen Identitätscrash einer Unternehmenskultur. Die Gründe dafür findet man in der Lern- und Attributionstheorie:

- Lerntheoretisch bedeutet das großzügige Ignorieren von kleinen Abweichungen, dass man sie nicht ernst nimmt und sie damit keine Bedeutung haben. Je häufiger dies geschieht, um so weiter verschieben sich die Toleranzgrenzen bis zur vollkommenen Unkenntlichkeit der Regeln.
- Attributionstheoretisch erfolgt ein fundamentaler Beurteilungsfehler, weil man die Großzügigkeit und damit auch ihre Folgen an moderne Agilitätskonzepte attribuiert und damit zwar Hipster begeistert, aber Struktursuchende entmutigt.

Wer allzu oft beide Augen zudrückt bei Terminverschiebungen & Co., fordert geradezu zum dauerhaften Tabubruch auf. Mögen proaktive Mitarbeiter, große Handlungsspielräume, Improvisation und Kreativität für moderne Betriebe noch so erforderlich sein, sie verlieren ihren zukunftstragenden Wert, wenn sie in ihren negativen Begleiterscheinungen von zu erwartbaren Regelverletzungen nicht thematisiert werden.

Führungskräfte sind hier die erste Instanz, die Bagatelldelikte in den richtigen Kontext rücken können. Wenn sie die Verantwortung auch für das Kleine ernst nehmen und dennoch nicht zu Erbsezahlern mutieren möchten, brauchen sie ein

- waches Auge für Abweichungen und Situationen,
- soziales Geschick in der Kommunikation und
- verbindliches Überzeugen, um Bagatellen ihr schleichendes Gift nehmen zu können.

Interessiert? **Kennziffer: 17301**

„Bevor’s uns aus der Kurve trägt!“

„Wie schaffe ich es, dass meine Leute ihre Leistung maximieren und gleichzeitig Spaß an ihrer Arbeit haben?“ lautete die Frage eines Vorgesetzten, der angesichts des zunehmenden Leistungsdrucks selbst auszubrennen drohte.

Dass Reaktionsschnelligkeit und Improvisationsbereitschaft zu den permanenten Merkmalen einer vernetzten und dynamischen Welt gehören, treibt die Beschleunigung der Arbeitswelt immer weiter an.

Fertigwerden damit kann man nicht mit Motivationsappellen. Hier liegt auch der springende Punkt für den Vorgesetzten: Es nützt herzlich wenig, Effizienz zu verlangen und an den Umständen nichts zu ändern. Er, das wurde dem Chef klar, kann den Druck damit etwas aus dem Kessel nehmen, dass er mit seinen Leuten

- Produktivitätskiller identifiziert und eliminiert,
- „Weekly-Lessons-Learned-Minutes“ einmal die Woche abhält,
- Handlungsspielräume und Fehlertoleranz gewährt,
- Arbeitsziele weitestgehend im Konsens erarbeitet sowie
- Butler seiner Leute ist.

Gewiss, das ist nur ein Erste Hilfe Koffer. Zur Langzeitbewältigung des dynamischen Wandels gehören selbstbestimmte, proaktive und psychisch wie physisch gesunde Mitarbeiter. Das wiederum braucht kluge und achtsame Interventionskonzepte und keine Stangenware.

Kennziffer: 17302

Ich bin der Meinung, dass

Führungskräfte mehr für Anstand und Moral sensibilisiert werden sollten als für das Beherrschen von Führungstechniken, weil offenbar angesichts der Skandalseerien in der Wirtschaft ihren Fahmenträgern offenbar der ethische Kompass abhanden gekommen ist. Tarnen und Täuschen gehören unausgesprochen zu dem Anforderungsprofil der Fährleute der stürmischen See des Wettbewerbs – trotz Compliance-Regeln und Ethik-Beauftragte.



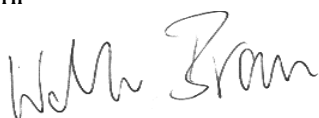
Walter Braun

Natürlich weiß ich, dass Führungskräfte in einem Dilemma stecken: Einerseits tragen sie Verantwortung für den Unternehmenswert. Andererseits sollen sie Vorbild für Wahrhaftigkeit sein. Ob aber Libor-Skandal, Schmiergeld-Affäre, Betrugsoftware, Bilanzfälschung oder Korruption, die Diffusion krimineller Neigungen in die Beletage lässt mich zweifeln an der tugendhaften Mentalität mancher Entscheider. Solange nur Kennzahlen, Zielerfüllung und Effizienz oben auf der Agenda stehen, kassieren Schummelei und Betrug die Vorbildrolle.

Vielleicht ist das Skandal-Potpourri aber auch das Ergebnis der Selektionsmechanismen der Wirtschaft. Der setzt sich auf dem Weg nach oben durch, der schmerzfrei und ohne Beißhemmung seine Spuren legt. Auch dürfte es eher ein natürlicher Drang sein, besser als andere dazustehen. Dass Beschönigen und Relativieren fragwürdiger Geschäftspraktiken beliebte Strategien der Verantwortungsreduktion sind, hat schon in den 1980er Jahren die Forschung belegt. So werden aus Rechtfertigungen Schummeleien und daraus Betrug. Um aus diesen Fallgruben menschlicher Unzulänglichkeit zu kommen, braucht es so etwas wie eine moralische Selbstverpflichtung. Die wird aber nicht nur durch die Selbstkontrolle im Umgang mit Versuchungen eingehalten, sondern dann, wenn die Menschen einen Wert ansich darin sehen. Psychologen nennen das moralische Problemlösefähigkeit und auf die sollten nicht nur die Personalentwickler hinarbeiten. Jeder von uns kann dazu beitragen, in dem er auf Regelverletzungen, seien sie auch noch so klein, adäquat reagiert und deren moralische Dimensionen wie selbstverständlich kommentiert. Nicht auf Kongressen, sondern am Arbeitsplatz.

Ich bin sicher, wenn wir anfangen, im Kleinen unsere moralischen Werte in Taten umzusetzen, kommen wir wieder auf den Weg des Vorbildseins zurück. Fangen Sie doch einfach damit an. Andere werden Ihnen folgen. Viel Erfolg dabei!

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Ein bisschen Irre muss nicht von Nachteil sein

Abgebrüht, gefühllos, egoistisch, intrigant und impulsiv sind Eigenschaften, die in der Berufswelt der Dunklen Triade einer Persönlichkeit zugeordnet werden. Mit der Dunklen Triade verbindet man die Persönlichkeitsmerkmale „Narzissmus“, „Machiavellismus“ und die „vorklinische Psychopathie“.

Die Alltagserfahrung aber auch Studien belegen, dass Menschen mit dieser Merkmalskombination im Leben gut vorankommen und erfolgreich sind. Verheerend allerdings auch: Sie reißen Unternehmen mit in den Abgrund, sorgen für egoistisches Gegeneinander und hebeln moralische Prinzipien aus. So weit zu den mahnenden Effekten dieser Persönlichkeitsmerkmale.

Dass ein Merkmal wie Psychopathie auch vorteilhafte, ja sogar sozial verträgliche Seiten hat, zeigten die Psychologen Nora Schütte und ihr Professor, Gerhard Blickle, an der Bonner Universität.

Sie fanden nämlich heraus, dass die vorklinische, also noch nicht als Krankheit definierte Psychopathie zwei Seiten hat: Die furchtlose Dominanz und die egozentrische Impulsivität. Erst die Letztere sorgt dafür, dass es an inneren Bremsen und moralischem Anker mangelt. Die furchtlose Dominanz hingegen kommt im sozialen Bereich völlig unauffällig daher.

Fortsetzung S. 3, rechte Spalte

Verhaltenstraining ja, aber ...

Als der Geschäftsführer eines mittelständischen Logistikunternehmens die seit vielen Jahren praktizierte Mitarbeiterschulung kritisch hinterfragte und extern evaluieren ließ, kam wenig Erstaunliches und doch einiges Überraschende zutage:

- Nahezu 80 % der Befragten waren mit den Angeboten „äußerst zufrieden“ und ein ähnlich großer Anteil beurteilte es auch als „äußerst zeitgemäß“.
- Selbst die überfachlichen Schulungen zu den Themen Kommunikation, Führung und Selbstmanagement wurden von der Mehrheit sehr geschätzt.

Das überraschende, aber dennoch alltägliche Ergebnis, spiegelte sich im zweiten Teil der Evaluationsstudie wider. Bei der ging es darum, verhaltensbezogene Managementtrainings in ihrem Wirkungsgrad zu bewerten.



Quelle: www.pixabay.com

Verheerendes Ergebnis: Die Zustimmungsraten für sichtbare Verhaltensänderungen etwa in der Kommunikation, Methodenanwendung etc. waren zum Entsetzen der Geschäftsführung im Keller. Im Schnitt bejahten gerade mal 12 % erkennbare Effekte in konkreten Situationen.

Das Ergebnis verwundert deswegen nicht, weil es immer dann zu beobachten ist, wenn verhaltensrelevante Themen zwar geschult, aber nicht die Einstellungen der teilnehmenden Menschen beachtet werden. Verhalten wird zu einem großen Anteil von Einstellungen, Werten und Motiven der handelnden Personen beeinflusst, so dass zwar Techniken der Gesprächsführung kognitiv erlernt, aber nicht souverän angewandt werden können, wenn sich der Lernende innerlich z. B. davon distanziert.

Beispielsweise war in diesem Unternehmen der Design-Thinking-Ansatz ein strategisches Element der Personalentwicklung. Leider war die dafür notwendige Offenheit zur kritischen Auseinandersetzung und der gelassene Umgang mit Unsicherheit und Ängsten im Naturell der Belegschaft kaum vorhanden. Scheitern war also vorprogrammiert.

Wer das Schulungsbudget mit Verhaltenstrainings nicht verbrennen möchte, sollte in jedem Fall dafür sorgen, dass die Teilnehmer Gelegenheit erhalten, auf der Basis ihrer persönlichen Strickmuster Inhalte und Methoden von Trainings aufnehmen zu können.

Geeignet wären dazu sogenannte Debriefing-Reflexionen, die zunehmend bekannter werden und bereits bei Formaten des Erfahrungslernens in den 1980er Jahren eine Rolle spielten.

Interessiert? **Kennziffer: 17303**

Fortsetzung von S. 2, rechte Spalte

Im Gegenteil, sie führt dazu, dass Personen wenig Angst vor den Konsequenzen ihres Tuns haben, fokussiert bleiben, sich kaum von Erfolg oder Misserfolg beeindrucken lassen und sogar zu prosozialem Verhalten beitragen. Blickle erwähnt, dass „Personen mit hoher furchtloser Dominanz im Alltag sogar selbstlose Helden sind, wie Lebensretter, Notärzte oder Feuerwehrleute“.

Auch der Oxford Professor Kevin Dutton zeigte in seinem Buch „The Wisdom of Psychopaths“, dass psychopathische Eigenschaften signifikant oft in Top-Positionen führen.

Gerade in disruptiven Zeiten sind Furchtlosigkeit, Resilienz und Erfolgstreben leistungsnützliche Merkmale von Entscheidern auf mittleren und höheren Positionen. Im Verein mit trainierbaren sozialen Fertigkeiten fördern sie auch die Kooperationskultur. Destruktiv jedoch und nicht sozialisierbar treibt die egozentrische Impulsivität ihr kaltherziges, manipulatives Unwesen.

Wer nicht ins offene Messer der destruktiven Wirkungen der Dunklen Triade laufen möchte, sollte also

- das Merkmal „Psychopathie“ differenziert erfassen, um ihre positiven Seiten zu erkennen und
- mit „Empathie-Trainings“ den sozialverträglichen Potenzialen der Triade zum Ausdruck verhelfen.

Kennziffer: 17304

► Schmunzelecke*



„Ich bin ferner mit meinen Nerven am Ende und habe es mit einer schweren Kastitis zu tun.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2017

Annette Gebauer

Kollektive Achtsamkeit organisieren. Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2017, 367 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3165-1

Unerwartete Ereignisse unterschiedlicher Intensitätsgrade sind bitter und betrieblicher Alltag zugleich. Nicht nur in risikosensiblen Unternehmen wie Krankenhäusern, Kraftwerken etc. sind daher überlebensnotwendig Fähigkeiten, Risiken zu antizipieren und im Ernstfall mit ihnen zurechtzukommen. Kollektive Achtsamkeit ist dabei der zentrale Schlüssel für einen robusten Umgang mit solchen Ereignissen.

Präzise und anschaulich begründet die Autorin, warum kollektive Achtsamkeit so wichtig ist, wie sie sich organisieren lässt, welche kulturellen Bedingungen Voraussetzung sind und wie sie erreicht und erhöht werden kann. Dazu stellt sie im zweiten Teil eine umfangreiche Toolbox mit Methoden und Instrumenten vor und im dritten Teil ihres Buches ausführliche Interventionskonzepte und Praxisbeispiele.

Konzepte und Instrumente basieren auf den systemischen Prinzipien des High Reliability Organizing und helfen, mit komplexen Situationen umgehen und systemische Prozesse verstehen und beeinflussen zu können.



Torsten Scheller

Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten. Verlag Franz Vahlen, München 2017, 572 Seiten, € 49,80, ISBN 978-3-8006-5271-6

Mit dem Anspruch, dass seine Leser Agilität verstehen und diese selbstständig praktizieren können, macht sich der Autor auf den Weg, das Modewort agile Organisation einzudampfen auf seine Praxisrelevanz in einer komplexen Wirtschaftswelt. Kein leichtes Unterfangen, aber ein gelungenes.

Er nimmt dem Begriff das Methodenetikett und zeigt, dass er eine Grundhaltung darstellt, die die traditionell linearen Geschäftslogiken infrage stellt und mit systemischen Prinzipien ersetzt. Dazu beschreibt er, in welchem Kontext Agilität sich wirklich lohnt, welche Paradigmen Agilität ausmachen, welche Methoden sie unterstützen und wie sie organisiert, implementiert und dauerhaft etabliert werden kann.

Man merkt dem Autor seine tiefe Praxiserfahrung und Theoriesicherheit von der ersten bis zur letzten Seite an, wenn er den Bogen von der Begründung bis zur Implementierung anschaulich anregend spannt. Mit dem ausführlichen Agilitätsbeispiel Spotify sorgt er zusätzlich für die Nachvollziehbarkeit seines Konzeptes.

Ein Buch, das nicht eine theoretisch neue Denkwelt erstehen lässt, sondern hilft, die individuell passenden Wege dazu zu finden und auszuprobieren.



Jan C. Weilbacher

Human Collaboration Management. Personalmanager als Berater und Gestalter in einer vernetzten Arbeitswelt. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2017, 241 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3799-8

Dynamische und vernetzte Märkte verändern den Umgang mit Mitarbeitern in zwei Richtungen: Fördern der kollektiven Intelligenz

und Fördern von Eigenverantwortung. Die zentralen Fragen, wie in komplexen Umwelten ein vernetztes Zusammenarbeiten von Individuen gelingen kann, beantwortet der ehemalige Chefredakteur des „Human Resources Manager“ aus verschiedenen Perspektiven.

Zunächst beschreibt er die neue Arbeits- und Wirtschaftswelt und stellt dann die Rolle des Personalmanagers als Förderer von Zusammenarbeit und Autonomie sowie als Gestalter der betrieblichen Community dar. Dabei setzt er das Human Collaboration Management in Bezug auf das Menschenbild, die Strategieentwicklung, die Kultur und spart auch ein social Intranet als Vernetzungsplattform nicht aus. Ausführlich erklärt er die Konsequenzen auf die Führung, das Leistungsmanagement, Arbeitsstrukturen und das Personalrecruiting.

Pragmatisch im Stil, umfassend in den Begründungen und praxisbezogen in den Konsequenzen hilft er nicht nur Personalern, vom Silodenken zum Netzwerkhandeln zu kommen, sondern allen Führungskräften, den Stellenwert des „Menschlichen Faktors“ als Treiber kollaborativer Strukturen zu verstehen und zu nutzen.



Günter Wiswede

Einführung in die Wirtschaftspsychologie. 5. Auflage.

Ernst Reinhardt Verlag, München 2012, 408 Seiten, € 39,99, ISBN 978-3-8252-8509-8

Wirtschaftspsychologie trägt maßgeblich zur Revision des rationalen homo oeconomicus bei und schafft die Grundlagen dafür, das Wirtschafts- und Geschäftsleben aus der psychologischen Perspektive des menschlichen Entscheidens und Handelns zu verstehen.

Umfassend und nicht nur Fachpsychologen verständlich führt der Autor in die Grundlagen und Bereiche der Wirtschaftspsychologie ein. Dazu skizziert er neben der Positionierung der Wirtschaftspsychologie im Fach Psychologie ihre Methoden und Theorien und stellt ihre Konzepte in den volks- und betriebswirtschaftlichen Kontext.

Dabei beschreibt er anschaulich und verständlich etwa ihren Bezug zum Wertewandel, zur Umweltproblematik, Schattenwirtschaft und Arbeitslosigkeit. Ihre wichtigsten Beiträge zur innerbetrieblichen Relevanz verortet er in den Anwendungsfeldern der Arbeits- und Organisationspsychologie wie etwa für die Bereiche der Arbeitsgestaltung, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, Mitarbeiterführung und den organisationalen Wandel. Für das Anwendungsfeld der Markt- und Kommunikationspsychologie rückt er die Psychologie der Werbung, des Verkaufs, der Innovation sowie der Konsumentennachfrage in den Mittelpunkt seiner Einführung in die Wirtschaftspsychologie.

Ein ausgesprochen umfassendes Lehr- und Handbuch, das auch für Praktiker einen hohen Nutzwert besitzt, weil es verständlich geschrieben ist und für die praktische Umsetzung der Inhalte die notwendige Basis liefert.



Bernhard von Mutius

Disruptive Thinking. Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist. GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2017, 231 Seiten, € 29,90, ISBN 978-3-86936-790-3

Der Zukunftsdenker und Unternehmensphilosoph Bernhard von Mutius nimmt sich das Thema der digitalen Transformation vor und setzt es in den Kontext gesellschaftlich-sozialer Verände-

runge, die vom rasanten demographischen Wandel, über die Dematerialisierung der Industrie bis zur Roboterisierung des gesellschaftlichen Lebens reichen.

Wenn die Technologiesprünge auf altes Denken treffen, müssen lineare Denkstile von systemischen abgelöst werden. Dafür schafft er in drei Gängen die Grundorientierung. Die soll helfen, ein neues Mindset zu entwickeln, um den Anpassungsdruck zu bewältigen und die Gestaltungsfähigkeit des Menschen voranzutreiben. Im ersten Gang geht es darum, vertraut zu werden mit dem Umgang von Nichtwissen. Der zweite Gang sorgt für die Freisetzung des kreativen Potenzials und im dritten Gang legt er dar, wer, wie die Zukunft bestimmt.

Spannend geschrieben wie ein Roman, anschaulich wie ein Praktikerbuch und impulsgebend wie ein Selbstlernverfahren nimmt er disruptive Thinking den Buzzwortcharakter und leitet zum Vertrautwerden mit diesem neuen Denkstil an. Eines der Bücher, das man nicht so schnell aus der Hand legt.



Ingrid Gerstbach

77 Tools für Design Thinker. Insider Tipps aus der Design-Thinking-Praxis. GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2017, 334 Seiten, € 34,90, ISBN 978-3-86936-805-4

Die Wirtschaftspsychologin und Expertin für Design-Thinking widmet ihr neues Buch Methoden, mit denen der Design-Thinking-Prozess technisch unterstützt werden kann.

Nach einer Einführung in ihr Modell eines Design-Thinking-Prozesses, das die Phasen Einfühlen, Definieren, Ideen generieren und Prototyping enthält, ord-

net sie insgesamt 77 Tools diesen Phasen zu. Dazu gehören einige bekannte wie etwa die ABC-Technik, die 6-3-5-Methode oder die SWOT-Analyse und sehr viele weniger bekannte. In jede Phase des Design-Thinking-Prozesses führt sie inhaltlich kurz ein und illustriert sie an einer Case Study. Die dazugehörigen Methoden beschreibt sie knapp und präzise hinsichtlich ihrer Anwendungsschritte, Vorteile, Nachteile und einem Steckbrief über Ziele, Beteiligte, benötigte Zeit und Hilfsmittel.

Ein von Praxiskönnen und Prozessenerfahrung durchdrungener Instrumentenkoffer, der gut sortiertes Handwerkszeug für den Design-Thinking-Praktiker enthält und nicht nur Novizen Handlungssicherheit in agilitätsförderlichen Arbeitsformen gibt.



Margit Hertlein, Gaston Florin

Wunderbar. 120 interaktive Publikumsübungen für Rednerinnen, Speaker, Präsentatorinnen und Moderatoren auf der Bühne. Inklusive Online-Arbeitshilfen. managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell, Bonn 2017, 286 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-95891-033-1

Eigentlich für alle an Interaktion Interessierte, nur nicht für Miesepeter, Pantomimen und Fußballtrainer, so augenzwinkernd die Autoren, breiten die beiden Bühnenprofis ihren Erfahrungsschatz im mitreißenden Aktivieren von Zuhörern und Seminarteilnehmern aus. 120 schräge, lustige, überraschende und vor allem einfach nachzumachende Ideen haben sie dazu zusammengetragen. Alles Ideen, die jeden Inhalt eines Vortrags oder Seminars mit Fröhlichkeit, Dynamik und Nachhaltigkeit adeln und damit unvergesslich machen. Ideen, die im Hörsaal genauso wie im Bierzelt oder im Seminarraum ankommen und

die mit Fotos oder Videos und ergänzenden Materialien als Download-Ressource sofort verstanden und angewendet werden können.

Ob es um interaktive Bewegung am Platz oder im Raum, Partnerübungen oder Entspannungsübungen, Denkanstöße oder Fokussierung geht, für jeden Anlass, jedes Vortragssetting und jede räumliche Situation ist etwas Passendes dabei. Die Themen sind sortiert in „Vorbereitung und Start“, „immer und jederzeit“, „vor und nach der Pause“ und „Schluss“. Sie sind kurz und bündig auf einer bzw. höchstens drei Seiten hinsichtlich ihres Ziels, ihrer Durchführung, Variation und technischen Hilfsmittel beschrieben.

Ein Buch, das seinen Titel auf wunderbare Weise Ehre macht.



Gastherausgeber: Harald Geißler
Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: E-Coaching, II/2017 – 19. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2017, 66 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Das aktuelle Themenheft beschäftigt sich mit einem ausgesprochen modernen und in der Fachliteratur noch wenig beachtetem Thema: der Differenzierung und Nutzung von E-Coaching-Tools sowie deren Akzeptanz bei den Klienten.

E-Coaching schafft neue Formate der Kommunikation und Intervention. In seinen sechs Überblicksartikeln gibt das Themenheft Einblick in die verschiedenen E-Coaching-Tools. Sie zeigen, wie Coaches sie für welche Fragestellungen nutzen können. Darüber hinaus geben sie Hinweise auf Kriterien und Standards für

eine praxisgerechte Ausbildung zum E-Coach.

Zwei weitere Beiträge zur Rolle beruflicher Sehnsüchte und zum Sinn der Arbeit komplettieren das Themenheft.

Inhalt:

- *Geißler, H., Kluge, A.:* Editorial
- *Geißler, H.:* Moderne Medien im Coaching und in der Coachinausbildung.
- *Kanatouri, S.:* The role of online coaching tools in the coaching process: Insight from an online community.
- *Spies, B.:* Kompetenzerwerb im Virtual Classroom: Ausbildung von E-Coaches und E-Trainern.
- *Metz, M.:* Coaching für Studierende – Der E-Studycoach als modernes Unterstützungskonzept der onlinebasierten Hochschulausbildung.
- *Bezuidenhout, F., Hancock, B.:* Virtual coaching efficacy: quality, technological competence and skills development.
- *Brunner, M., Hommelhoff, S.:* Berufliche Sehnsüchte: Ressource oder Risiko? Eine explorative Studie.
- *Kuntner, W.:* Sinnvolle Arbeit – ein tätigkeitspsychologischer Essay.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Positive Psychologie und ihre Bedeutung in der Beratung, Heft 3/17, 24. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2017, Preis auf Anfrage, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Die vergleichsweise junge Wissenschaft der positiven Psychologie rückt auf die Agenda der dritten Ausgabe der OSC. In den Hauptbeiträgen werden neben dem Stand der Forschung und den wichtigsten Pfeilern des Konzeptes der positiven Psychologie

die Methode der 4-Evening-Questions und Fragetechniken erläutert, mit denen die Aufmerksamkeit des Coachees auf seine persönlichen Stärke gelenkt werden kann.

Inhalt:

- *Harzer, C., Möller, H.:* Editorial: Positive Psychologie und ihre Bedeutung in der Beratung.

Hauptbeiträge:

- *Harzer, C.:* Positive Psychologie: Eine allgemeine Einführung und Zusammenfassung der Forschung.
- *Ebner, M.:* 4-Evening-Questions: Eine einfache Technik mit tiefgreifender Wirkung. Eine qualitative Studie.
- *McQuaid, M.:* Positive psychology coaching. An approach for human flourishing.
- *Oellerich, K.:* Die Coachingkultur als Wirkfaktor.

Praxisberichte:

- *Löwer-Hirsch, M.:* Inszenierungen von Macht und Ohnmacht bei der Auftragsklärung und im Erstkontakt.
- *Schmitz, M.:* Rollenkonflikte und Stress in hoch kompetitiven Systemen als Coachingthema.

Diskurs:

- *Kotte, S.:* Supervision von Coaching.

Filmanalysen:

- *Zechlin, L.:* „Er ist als Wissenschaftler eine Niete und hat sich deshalb der Universitätspolitik verschrieben“. „Der Campus“.

Auch in dieser Ausgabe: Buchbesprechungen und Mitteilungen.



Testrezension berufsbezogener Verfahren

Walter Lieberei
Postkorb "OfficeMail".
 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG,
 Göttingen 2017, Test komplett:
 € 428,00, Bestell-Nr. 01 539 01

Anwendungsgebiet:

Das Simulationsverfahren dient der Erfassung des berufsbezogenen komplexen Problemlöseverhaltens und kann neben der Forschung insbesondere für die Personalauswahl, Rekrutierung sowie die Personalentwicklung eingesetzt werden.

Testkonzept:

Im Postkorb „OfficeMail“ übernehmen die Teilnehmer die Rolle einer Führungskraft im Bereich Sachversicherung in einem fiktiven Versicherungsunternehmen. Das Verfahren ist als E-Mail-System gestaltet. Die E-Mails betreffen prototypische berufsbezogene sowie private Inhalte aus der Korrespondenz einer Führungskraft der unteren bis mittleren Hierarchieebene.

Das Verfahren erfasst auf einer primären Gesamtskala

- das komplexe Problemlöseverhalten und
- auf drei sekundären Skalen das
- Analyseverhalten,
- Organisations- und Planungsverhalten sowie
- Entscheidungsverhalten der Probanden.

Die Gesamtleistung (komplexes Problemlöseverhalten) wird mit einem Summenwert der 78 Items abgebildet. Das Profil der sekundären Skalen entsteht aus der inhaltsspezifischen Auswertung der Items. Für 32 Items der Skala werden Pluspunkte vergeben, für 46 Items Minuspunkte. Die Vergabe von Plus- und Minuspunkten relativiert die Ergebnisverzerrung

durch eine zufällig richtige Antwort, wie sie bei Multiple-Choice-Formaten durchaus wahrscheinlich sein kann.

Die 78 Items verteilen sich auf 19 E-Mails, von denen zehn über ergänzende Anhänge verfügen.

Der Test enthält:

Manual, 5 Testhefte W (für Frauen), 5 Testhefte M (für Männer), 10 Organigramme, 10 Terminkalender, 10 Auswertungsbogen und Testschuber.

Anwendungsaspekte:

Postkörbe dienen als situative Verfahren zur berufsbezogenen Erfassung intellektuell-kognitiver Fähigkeiten und werden überwiegend im Rahmen von Assessment Centern zur Rekrutierung und Personalentwicklung eingesetzt. Ihr Vorteil gegenüber eigenchaftsorientierten Fragebogen liegt darin, dass sie als „Arbeitsprobe“ direkt das Leistungsprofil aus der Art der Erledigung der vorgegebenen Aufgaben erfassen.

Der (elektronische) Postkorb „OfficeMail“ erfordert eine Bearbeitungsdauer von maximal 60 Minuten inklusive Instruktion und kann als Einzel- oder Gruppentest angewendet werden. Er eignet sich für die Zielgruppe von Führungskräften ab 20 Jahren für die Funktionen Teamleitung, Abteilungsleitung, Stabsstellenleitung oder Projektleitung sowie für die Beurteilung von Bewerbern für Trainee-Programme.

„OfficeMail“ liegt in einer Computerversion und einer Papierbleistift-Version vor. Die Computer-gestützte Version wird im Rahmen des Hogrefe Testsystems ausgewertet. Die Papierbleistift-Version mit Hilfe eines Auswertungsbogens.

Der Vergleich mit den Normstichproben erfolgt anhand Stan-

dardwerten, Stanine-Werte sowie Prozentränge.

Bewertung:

Mit „OfficeMail“ liegt ein zeitgemäßes Postkorbverfahren vor, das durch seine berufsbezogene Konstruktion überzeugt. Die repräsentative Stichprobe setzt sich aus 342 überwiegend beruflich tätigen Personen zusammen. Normwerte liegen sowohl für die Gesamtstichprobe als auch differenziert nach Alter (20-30 Jahre; 31-60 Jahre) und Geschlecht vor.

Ausführliche Tabellen zur Itemselektion, Objektivität, Reliabilität und Validität informieren über die durchschnittlich bis niedrig ausgeprägten Gütekriterien des Verfahrens. Aufgrund der inhaltlichen Verknüpfungen von Postkorbübungen, liegen die Kennziffern der internen Konsistenz z. B. für die Skala „komplexes Problemlöseverhalten“ von 0,78 (Cronbachs α) erwartbar nur im mittleren Bereich.

Hervorzuheben ist, dass auf den Zusammenhang mit den Anforderungen der DIN 33430:2016-07 Punkt für Punkt im Anhang des Manuals hingewiesen wird.

In unserer kleinen Testgruppe (8 GF von KMUs) wurde insbesondere der Praxisbezug und die Relevanz der Aufgaben hervorgehoben. Relativ schnell und objektiv sind die Antwortbogen ausgewertet, so dass das Verfahren auch unmittelbar in Coachings und Trainingssituationen genutzt werden kann.

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

Was man von Top-Vereinen des Sports lernen kann

Was eint Bayern München, den VfB Friedrichshafen und den THW Kiel? Nun: Sie gehören seit Jahrzehnten zur Elite ihrer sportlichen Nummer 1 Disziplin! Warum das so ist, hat sicherlich mehrere



Quelle: www.pixabay.com

Gründe, auch Glück gehört wohl dazu. Aber es ist auch das Ergebnis einer professionellen Personalpolitik. Einer Personalpolitik, die zwar nicht zu kopieren ist, aber universelle Impulse geben kann. Etwa:

- Nur die Spieler kommen in den Kader, die zur Spielkultur und zur Vereinsphilosophie passen.
- Leistung ist ein unverhandelbares Kriterium für den Verbleib im Team.
- Professionelles Training hält die Spieler auch psychisch fit.
- Sorgfältiger und mittelfristiger Kaderaufbau unterstützen eine kontinuierliche Strategie zum Verbleib in der Eliteliga.
- Klare Vorgabe des übergeordneten Ziels und definierte Rollenverteilung dienen als Handlungsrahmen.
- Maximale Freiräume zum Improvisieren und Fertigwerden mit unvorhergesehenen Situationen fördern Produktivität und Selbstständigkeit der Spieler.

Alles Erfolgsstrategien, die abhängig von jeweiligen Umfeldbedingungen des Vereins ein gewisses Maß an Erfolg gewährleisten. Das ist nicht anders in Firmen. In großen oder kleinen Unternehmen entscheiden nicht nur die Superprodukte, das disruptive Big-Bang-Geschäftsmodell etc., sondern vielmehr die das ermöglichende Menschen. Diese wollen

- professionell ausgewählt und gefördert werden,
- selbstbestimmt entlang einer Leitidee ihren Beitrag leisten und
- nicht mit Potemkinschen Dörfern von Versprechungen und Bildungskatalogen hingehalten werden.

Und was bei den Topscorern noch erkennbar wird: Sie sind deswegen keine Eintagsfliegen, weil sie ihre Konzepte zwar auf eine operativ leicht kontrollier- und korrigierbare kurze Sicht, aber strategisch auf einen langfristig angelegten roten Faden ausrichten.

Wenn das offenbar selbst einem stimmungsvolatilten Sportverein gelingen kann, kann es doch für mittelfristig planende Unternehmen kein Hexenwerk sein, seine Personalauswahl und -entwicklung an notwendigen und hinreichenden Merkmalen auszurichten. Oder?

Interessiert an einem Gedankenaustausch dazu?

Kennziffer: 17305

Positive Stimmung – ein Mauerblümchen?

Firmen mit hohem Komplexitäts- und Innovationsdruck sind auf interdisziplinäre Gruppenarbeit angewiesen, um ihr versammeltes Know-how maximal nutzen zu können. Entsprechend breit ist auch das Bildungsangebot solcher Betriebe: Gruppendynamik fehlt ebenso wenig wie Arbeitstechniken. Verantwortliche kennen auch die Gruppenphänomene des sozialen Faulenzen wie auch die „social-facilitation“-Effekte oder die mögliche Verantwortungsdiffusion und Risikoblindheit bei der Arbeit in Gruppen.

Dass aber eine positive Stimmung mit Flowerleben, dieses mit Selbstwirksamkeitsempfinden und originellen Lösungsideen einhergeht, fristet eher ein Mauerblümchendasein im Bewusstsein der Bildungsakteure - obwohl die sogenannte broaden-and-build-theory von Fredrickson schon seit 1998 gut belegt ist.

Die Ausstrahlung einer positiven Stimmung auf Sympathie, subjektive Vertrautheit, offenen Umgang, kreativen Mut sollte Anlass genug sein, stimmungsaufheiternde Maßnahmen nicht nur in Trainings, sondern auch in die Gruppenarbeit selbst zu integrieren.

Gute Stimmung entsteht aber nicht nur wegen einfallsreicher Stimmungsgimmicks, sondern insbesondere dadurch, dass die Arbeit in der Gruppe Spaß macht, ein gegenseitiges Schätzen und Ermöglichen von schrägen Ideen z. B. erlebt werden. Das Format Gruppenarbeit und deren Schulung bedarf dringend einer Inventur.

Was stimmungsaufhellend wirkt und welche Gimmicks, Strukturen oder Spiele dafür in Frage kommen, muss von Fall zu Fall geklärt werden.

Interessiert an einer Klärung?

Kennziffer: 17306