

Gesundheit in der Arbeitswelt

Unaufhaltsam steigen Fehlzeiten wegen psychischer Störungen und Erkrankungen. Der Ruf nach Anti-Stress-Verordnungen wird immer lauter. Medien intonieren: Arbeit macht krank! Gefühlt sind schon seit Langem technische Faktoren, Arbeitsverdichtung, Mobilitätsanforderungen oder Führungsverhalten die Übeltäter der ergebnisgetriebenen Wirtschaft. Viel Glaube und Emotion treiben diese „Wahrheiten“ an, aber wenig wissenschaftliche Evidenz.

Erstmals hat jetzt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin nachweisen können, dass psychische Störungen, Muskel-, Skelett-Erkrankungen und Herz-Kreislauf-Beschwerden einen signifikanten Zusammenhang mit Arbeitsbedingungen aufweisen. So schwächen z. B. fehlende Pausen, psychischer Stress oder Arbeitsüberlastung die individuellen Ressourcen einer Person, was zu einem Aufschaukeln ihrer negativen Befindlichkeiten und bis hin zu Organschädigungen führen kann. Die Studien zeigten auch den verheerend kumulativen Zusammenhang mehrerer negativer Arbeitsfaktoren. Was sie aber auch belegen konnten: Viele Ressourcen wie etwa gute Führung, Fähigkeit zur Selbststeuerung, ganzheitliche Aufgaben etc. kompensieren oder mildern eine hohe Arbeitsverdichtung ab.

So gesehen erhalten Strategien einer guten Arbeit wie etwa vorbeugende bzw. prospektive Gestaltung der technisch-organisatorischen Arbeitssysteme, Life-Domän-Balancierung oder die Entwicklung von individuellen Handlungskompetenzen eine neue und monetär zählbare Bedeutung.

Schritt 1: Beurteilen des gesundheitspsychologischen Gefährdungspotenzials des Arbeitsplatzes,

Schritt 2: Planen und Vernetzen technischer, psychologischer und verhaltensbezogener Interventionsstrategien,

Schritt 3: Praktizieren und Evaluieren der Strategien.

Interessiert? **Kennziffer: 17401**

Informelles Lernen – eine zu unrecht vernachlässigte HR-Strategie

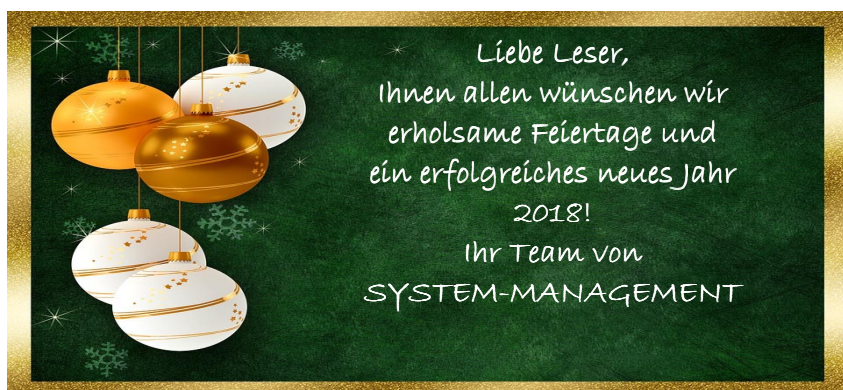
HR-Verantwortliche verstehen sich immer noch als Bewahrer des klassischen Seminarlernens. Curricula, Trainingsmodule, Zertifikationsprogramme oder einzelne Trainingsthemen sind in den allermeisten Fällen an Seminarvarianten ausgerichtet. Dabei ist es längst fundierte betriebspädagogische Erkenntnis, dass das formale Klassenraumlernen nur eine geringe Wirkung verspricht.

Informelles Lernen im Rahmen konkreter Aufgaben und Projekte und im Diskurs mit Kollegen oder in gemeinschaftlichen Lessons learned-Treffen von Arbeitsgruppen schlagen in punkto Lern- und Transfererfolg jedes noch so lebendig gestaltete formale Seminar.

Für jeden PEler ist es also an der Zeit, anstelle von Inhalt und Kursformaten seine Kreativität auf ein pfiffiges, arbeitsimmanentes Lernen zu richten. Formate wie etwa arbeitsplatzspezifische Lernlabs, selbstgesteuertes Mikro-Lernen, Lerncafés, Mehr-Perspektiven-Labore oder die bekannte kollegiale Fallberatung könnten solche Kreativitätsergebnisse sein.

Solche Formate nutzen die natürliche Wissensbegierde des Menschen und erweitern seinen Verständnishorizont, indem sie dazu beitragen, intuitiv und bewusst direkte Wirkzusammenhänge in natürlichen Arbeitssituationen zu erfassen.

Interessiert an nichtbelehrenden Lernformaten? **Kennziffer: 17402**



Ich bin der Meinung, dass

wir nicht nur das physikalische, sondern auch das betriebliche Klima schützen müssen, weil es mehr noch als das Wetter darüber entscheidet, wie wohl wir uns fühlen. Ob wir verzweifeln und verzagen oder Aufbruchstimmung und Zutrauen erleben, hat seinen Ursprung im Miteinander.



Walter Braun

Nun: Es ist keine neue Debatte, dass Kultur mitreißend wirkt, wenn sie die Werte des Einzelnen wiedergibt. Auch dass man sie nicht managen kann, ist Konsens – man hat sie eben, ob man will oder nicht. Und sexy ist die Debatte auch nicht, zu lange wird sie schon geführt, als dass sie aufhören ließe.

Gerade aber deswegen und weil die adventliche Besinnung den Blick auf die Routine gewordene Ignoranz leichter schärft, sollten wir den alten Erkenntnissen neuen Schwung geben. Ist es nicht so, dass uns angesichts von Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung besonders die Konstante Kultur das Gefühl gibt, die unvertrauten Herausforderungen stemmen zu können? Ich meine, Ja! Denn Zusammenarbeit, Veränderungen, Neuland und Zweifel lassen sich insbesondere durch die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen, konstruktiv und mutig bewältigen. Aus ihr entstehen Zu- und Vertrauen, aber auch das Bewusstsein, dass das Wohlergehen des Einzelnen nicht ohne das des Anderen möglich ist.

Zahlen, Daten und Fakten sind nur kalte Treiber der Veränderung. Feuer und Neugier werden durch Gefühle entfacht. Dafür steht Kultur. Sie ist Ausdruck des Fühlens und Denkens, von Ansprüchen und Erwartungen, von Respekt und Antrieb. Ausdruck einer menschenachtenden Wirtschaft.

Das bewusst zu machen, lohnt sich, weil es den Menschen stabilisiert, in einer Welt, in der nichts bleibt, wie es ist.

Schließen Sie doch einfach mal ein solches Klimaschutzabkommen. Es zahlt ein auf einen zukunftsichernden Korpsgeist und so ganz nebenbei beflügelt es auch die tägliche Arbeit.

Herzlichst

Ihr



Walter Braun

Mit Mikro-Lernen nachhaltig lernen

Zwar hat schon in den 1950er Jahren Ebbinghaus nachweisen können, dass innerhalb von wenigen Minuten weit über die Hälfte eines gelernten Stoffes wieder vergessen wird, aber Bulimielernen und Nürnberger Trichter sind immer noch prominente Beispiele in der Erwachsenenbildung. Deren Erfolg ist so verlässlich vergänglich wie die Zeitung von vorgestern.

Kleine Lerneinheiten und regelmäßiges Reflektieren sind daher zwingend. Nichts eignet sich dafür besser als spielerisch vermittelte Impulse, kleine Simulationen und gelenktes Selbstlernen von Lernhappchen.

Selbst schwierige Themen wie Konfliktgespräche führen, mit Komplexität fertigwerden oder Projekte steuern können in didaktisch optimierte Lerneinheiten aufgeteilt und mit Reflexionshilfen für den Arbeitsplatz präsent gehalten werden.

AT&T ermöglicht z. B. seinen Vertriebsleuten, mit Distance-Learning-Programmen Lernmodule individuell zur Kundenbindung, Einwandbehandlung etc. abzurufen. Auch T-Mobile Austria bietet Mikrolernen mit Erklärvideos an. Aktuell bereitet ein Automatisierungskonzern seine ganze Messe-Mannschaft per Interactiv-Games auf die Hannover Messe vor.

Interessiert? **Kennziffer: 17403**

Warum Softfacts in einer dynamischen Welt so wichtig sind

Je komplexer und unübersichtlicher die Anforderungen an die Wirtschaft sind, desto mehr kommen die klassischen Planungs- und Kontrollsysteme der Unternehmen an ihre Grenzen. Budgetverteilung, Forecast, Rentabilitätsberechnungen etc. gehen von größtenteils verlässlichen und rechenbaren Grundlagen aus. Und die genau gibt es in einer agilen, flexiblen Welt immer weniger. Spin-offs, Ausgründungen oder auch Startups lehren kontrollfixierte Traditionsfirmen das Fürchten. Ob Finanzdienstleistungen oder Automobilbau. Ob Handwerk oder Versicherungswirtschaft: Kaum eine Branche kann sich auf ihre Stabilitätsstrategien und Organigrammkonzepte noch verlassen. Die Alternative, in komplexen Zeiten auf Sicht zu fahren, ist aber auch nur ein Zeichen von erlebter Hilflosigkeit.

Softfacts treten vor diesem Hintergrund aus dem Schatten ihrer unverbindlichen me too-Elogen der vergangenen Jahre. Mitarbeiter, die mit Frust und Rückschlägen proaktiv umgehen, flexibel auf neue Anforderungen reagieren und trotz unsicherer Ausgangsbedingungen handlungsfähig bleiben, sind die Alleinstellungsmerkmale für die Zukunft. Hier kommt eine Fähigkeit zum Tragen, die die Menschen zur Selbststeuerung befähigt, eine Fähigkeit, die ihnen hilft, mit Unsicherheit umzugehen, sich selbst Ziele zu setzen und diese eigeninitiativ bestmöglich zu erreichen und zwar deswegen, weil sie ihre Ecken und Kanten kennen und sie mit hoher Selbstmotivation nutzen, um das Unvorhergesehene zu meistern.

Nicht mehr Kommunikations- oder Führungstechniken stehen auf der Agenda, sondern Bewusstheit über Denkstile, Techniken zum Abbau demotivierender Überzeugungen, Szenariodenken zum Finden von Lösungen, Durchbrechen von Self-fulfilling-Mustern oder Strategien zum Führen durch Selbstführung.

Gerade letzteres haben junge Leute einer Juniorfirma nun im zweiten Jahr besonders erfolgreich praktiziert: Selbstverantwortung führte zu hoher Leistungsbereitschaft, die die Anstrengung jedes einzelnen beflügelte, was Effizienzdenken auslöste, das letztlich die Quartalszahlen zunehmend verbesserte.

Softfacts brauchen dringend einer Renovierung! Einverstanden?
Kennziffer: 17404



„Was treibt Mitarbeiter an?“

Wenn Arbeitskonflikte zu lösen sind, Führungsprobleme artikuliert werden oder Leistungsbereitschaft thematisiert wird, stellt sich meistens auch die Frage, was treibt eigentlich meine Mitarbeiter an. Jenseits von Inhalts- und Prozesstheorien, die Bedürfnisse und Wege zu ihrer Befriedigung beschreiben, sind dabei Debatten über die Quellen der Arbeitsmotivation hilfreich. So auch für eine FMEA-Arbeitsgruppe einer Kunststoffdruckgießerei. Mit der Ishikawa-Methode hatte die Gruppe herausgefunden, dass die gehäuft auftretenden Qualitätsmängel mit der Zufriedenheit der

Mitarbeiter zu tun haben müssen.

Beim Diskutieren, was die Mitarbeiter bewegt und sie mit Spaß Arbeit verrichten lässt, sind interessante Aspekte zutage gefördert worden. Die Werker

- sind interessiert, ihre eigenen Werte und Vorstellungen einer gesunden Arbeit erfüllt zu sehen (Psychologen nennen das Selbstkonzept konformes Arbeit),
- erwarten eine deutlich wahrnehmbare Gegenleistung für ihr Engagement, seien es finanzielle und/oder wertschätzenden Zuwendungen,
- möchten von ihrem Arbeitsumfeld, von Kollegen und Vorgesetzten gleichermaßen, ernstgenommen werden,
- wollen schlicht und ergreifend den Zweck ihrer Arbeit erkennen und als ein gemeinsam geschätztes Band für alle Beschäftigten erleben.

Die erste Schlussfolgerung zog die Meisterebene: Die regelmäßigen Mitarbeitergespräche kreisen nun nicht mehr alleine um Zahlen, Daten und Fakten, sondern um die individuellen Sichtweisen zu Arbeitsvorgängen der Mitarbeiter.

Die zweite Schlussfolgerung erfolgte auf der Unternehmensebene, indem die jährliche Kundenbefragung um die arbeitsmotivationsbezogene Befragung der Mitarbeiter ergänzt wurde.

Kein wahrlich großer Aufwand mit dennoch beeindruckendem Erfolg.

Interessiert? **Kennziffer: 17405**

► Schmunzelecke*



„Zunächst sagte ich der Polizei, ich sei nicht verletzt, aber als ich den Hut abnahm, bemerkte ich den Schädelbruch.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 4/2017

*André Häusling, Esther Römer,
Nina Zeppenfeld*

Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung. Digitale Zusatzinhalte für Ihr Smartphone.

Haufe Gruppe, Freiburg 2018, 215 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-648-10158-2

Der Begriff Agilität würde mit der Zunahme seines Auftretens zur Worthülse geraten, wenn er nicht an reale Situationen in Unternehmen und mit konkreten Tools zu ihrer Gestaltung verbunden wäre. Auf dieser Grundlage hat das Autorenteam eine Reihe von wirkungsvollen Tools zur Bewältigung des überwiegend digitalen Transformationsprozesses im Unternehmen zusammengestellt.

Nach einer Einleitung zum „Mythos“ Agilität füllen sie eine Toolbox mit Instrumenten, die für verschiedene Einsatzebenen praxisrelevant und erprobt sind. Wer seine Strategie, Strukturen, Prozesse, Führung, Human Resources und Kultur auf „agil“ umstellen möchte, findet eine Reihe Werkzeuge dafür.

Vom Storyboarding über das Magische Dreieck und Ball Point Game und Universe of Culture; z. B. finden sich auch bekannte wie etwa das Johari-Fenster, kollegiale Fallberatung oder World Café. Alle Tools sind hinsichtlich ihrer Ziele, Gruppengröße, Dauer, Vorbereitungsaktivitäten und Material knapp, aber präzise beschrieben. Außerdem können mit der kostenlosen App des Verlages Videos und Illustrationen dazu abgerufen werden.

Ein gut gefüllter Werkzeugkasten, der von Praktikern für Praktiker mit erprobten Instrumenten gefüllt ist.

Dieter Lederer

Veränderungsexzellenz. 12 Erfolgsstrategien für den Unternehmenswandel. Extra: E-Book inside.

Carl Hanser Verlag, München 2018, 258 Seiten, € 35,00, ISBN 978-3-446-45135-3

Sichtbarer als jemals zuvor, ändern sich aufgrund von Digitalisierung und demografischer Entwicklung die Geschäftsmodelle fast aller Branchen. Der Anpassungsdruck und die – geschwindigkeit nehmen rasant zu. Der Autor, ein Unternehmensberater und Organisationsentwickler, rät zum raschen Umdenken und für eine aufgeschlossene Haltung Veränderungen gegenüber.

Damit dies leichter fällt und an konkreten Firmenbeispielen nachvollzogen werden kann, beschreibt er anhand von zwölf Fallstudien, wie es andere etwa Bosch, KUKA etc. geschafft haben, ihre Geschäftsmodelle zum Teil radikal zu verändern. Zwölf exklusive Interviews mit Top-Managerinnen und Manager, ein breites Themenspektrum vom Kulturwandel bis zur Geschäftsmodellrevolution und sofort umsetzbare Methoden inspirieren für die Umsetzung im eigenen Betrieb.

Und wer das alles als E-Book nachlesen möchte, erhält den Zugangscode dafür kostenfrei dazu.



Erika Regnet

Frauen ins Management. Chancen, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren. Praxis der Personalpsychologie.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2017, 165 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2725-3

Die Gleichberechtigung von Frau und Mann wird zwar zunehmend,

aber „immer weniger kritisch diskutiert“, so die Universitätsprofessorin Regnet. Trotz jahrzehntelanger Diskussion in den Medien hat sich in der Wirtschaftrealität nicht viel geändert. Frauen sind zwar gut qualifiziert, aber in den Top-Positionen signifikant unterrepräsentiert.

Warum das so ist und welche konkrete Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen infrage kommen können, stellt die Autorin mit wissenschaftlicher Disziplin und pragmatischem Sachverstand überzeugend zusammen.

Dazu beschreibt sie zunächst einige Zahlen und Fakten und erläutert dann anhand verschiedener Erklärungsmodelle, warum die Geschlechterungleichheit ist wie sie ist. Pragmatische Empfehlungen wie etwa zur Arbeitszeitgestaltung, zu rechtlichen Vorgaben, zum Equal Pay und zur Umsetzung von Genderdiversity des Personalmarketings, im Rahmen der Schulung und Nachfolgeplanung kennzeichnen den praktischen Teil des Buches.

Ein Fallbeispiel der evangelischen Landeskirche Baden Württembergs illustriert, dass die Umsetzung von Chancengleichheit eine Frage des Wollens und nicht des Wissens ist.



Emil Kowalski

Dummheit. Eine Erfolgsgeschichte. eBook inside.

J. B. Metzler Verlag/Springer Nature, Stuttgart 2017, 176 Seiten, € 16,99, ISBN 978-3-476-04534-8

Vorweg: Eins der ganz seltenen, aber um so wichtigeren Bücher. Geht es doch im Unterschied zu den abertausend Auslassungen über Erfolgsgeschichten und Wissensentwicklung von dem Wert der Dummheit für die Entwicklung der Welt aus.

Gerade in einer komplexen Welt kann man mehr aus der Betrachtung des Nichtwissens und des Misslingens Erkenntnisse gewinnen als aus Erfolgsgeschichten der Vergangenheit. Hinschauen, wie man mit Nichtwissen zu-rechtkommt, eröffnet den Blick für Optionen und schafft Zutrauen in seine Handlungsfähigkeit.

Essayistisch und mit einer guten Portion Wortwitz beschreibt der Autor, warum die Dummheit des Menschen die Voraussetzung für den Erfolg ist. Eine ausgesprochen kenntnisreiche Abhandlung der Akzeptanz der Ignoranz. Kompliment!



Antonio Damasio

Im Anfang war das Gefühl. Der biologische Ursprung menschlicher Kultur.

Siedler Verlag/Verlagsgruppe Random House GmbH, München 2017, 320 Seiten, € 26,00, ISBN 978-3-8275-0045-8.

Damasio, bekannt für hohen Sachverstand und für eine laienverständliche Darstellung neuro-wissenschaftlicher Erkenntnisse, hat sich mit diesem Werk den biologischen Ursprüngen der menschlichen Kultur zugewandt.

Kultur verursachend sind in seiner Analyse insbesondere die Gefühle und nicht der Verstand und Intellekt. Er zeigt die Analogie menschlicher Verhaltensweisen zu Mechanismen früherer, einfacherer Lebensformen und erläutert, wie das Entstehen von kulturellen Praktiken durch menschliche Gefühle erst überhaupt möglich wurde.

Präzise in der Analyse und logisch in der Struktur führt er durch die evolutionären Stadien der Menschwerdung. Er lenkt den Blick auf die übergroße Bedeutung der menschlichen Gefühle

für die kulturellen, technologischen, moralischen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Jede Entwicklung hat nach Damasio ihren Ausgangspunkt im Affekt, der tief in ihr verwurzelt bleibt.

In Teil I beschreibt er die Rolle des Gefühls für die Natur des Menschen und die Regeln seines Lebens. In Teil II stellt er das Gefühl in Beziehung mit der Entwicklung des kulturellen Geistes, den er in Teil III in seinen Auswirkungen auf die Entwicklungen des Menschen illustriert.

Ein Buch, das für die Entwicklung der menschlichen Kultur einen fundierten Kontrapunkt zu der vermeintlichen Schlüsselrolle des Intellektes setzt.



Mario Neumann

Abenteuer Projekte. Einfache Werkzeuge für kleine und mittlere Projekte.

Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2017, 289 Seiten, € 27,00, ISBN 978-3-593-507699-9.

Mario Neumann, Projekt Manager bei Hewlett Packard und Trainer für situatives Projektmanagement, hat ein Praktikerbuch zur Bewältigung von Alltagsprojekten geschrieben, das auch von Projektnovizen mit Gewinn gelesen werden kann.

In sieben Etappen schildert er aus Praktikersicht, wie eine saubere Auftragsklärung den Grundstein zum späteren Erfolg legt, eine pragmatische Planung mit wenig Aufwand das notwendige Projektgeschäft regelt, ein Risikocheck böse Überraschungen verhindert, der Projektstart die Erwartungen und Erfolgchancen beeinflusst, Projektmitarbeiter zielgerichtet geführt werden, frühzeitige Planabweichungen erkannt und verhindert werden können und letzt-

lich ein transparenter und verbindlicher Projektabschluss herbeiführbar ist.

Jede einzelne Etappe veranschaulicht er mit konkreten Praxisprojekten. Locker in der Sprache und mit vielen Illustrierungen, Checklisten und Praktikertipps führt er wie in einem Seminar durch die Realität von betrieblichen Projekten.



Franz-Rudolf Esch

Strategie und Technik der Markenführung.

Verlag Franz Vahlen, 9. Auflage, München 2018, 791 Seiten, € 49,80, ISBN 978-3-8006-5468-0

Ein Klassiker der Markenführung, der mittlerweile in der neunten Auflage und ausgezeichnet mit dem Lehrbuchpreis aktuell erschienen ist.

Marken sind seit jeher die Antriebsmotoren von Unternehmen. Ihre Führung wird damit zur strategischen und praktischen Herausforderung zugleich. Von ihr hängen im wesentlichen Marktpositionierung, -durchdringung und -beherrschung ab.

Wissenschaftlich fundiert und mit Erfahrungen aus Praxisprojekten unterlegt gewährt der Autor und Leiter des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung der Justus-Liebig-Universität Gießen einen umfassenden Einblick in die Wirkmechanismen erfolgreicher Markenführung.

Wie in kaum einem anderen Lehrbuch gelingt ihm dabei die Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Er erläutert die Rahmenbedingungen und Ziele einer praktischen Markenführung und zeigt, wie sich Marken nach außen in die Köpfe von Konsumenten und nach innen in die Herzen und das Verständnis von Mitar-

beitern übertragen lassen und mit welchen Methoden und Strategien sie aufgebaut und gemanagt werden können.

Eine verständliche Sprache, ansprechende Farbbilder von Praxisbeispielen und eine Menge illustrierender Abbildungen und Fallbeispiele schlagen eine leicht gehbare Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis.



Renate Freisler, Katrin Greßer
Leadership-Kompetenz Selbstregulation. Im komplexen und agilen Umfeld als Führungskraft selbstwirksam handeln und Vorbild sein.
managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare, Bonn 2018, 175 Seiten, € 24,90, ISBN 978-3-95891-035-5

Das dritte Buch der Reihe „Leadership kompakt“ gibt wirksame Techniken zum Selbstcoaching an die Hand. Die Fähigkeit, sich selbst gut zu führen, ist in komplexen und agilen Situationen eine Schlüsselqualifikation. Wer seine Denkweisen reflektiert, sich emotional steuert und seine Stärken und Potenziale in solchen Situationen wirksam einsetzt, kann zum Vorbild für seine Mitarbeiter werden und die Führungsperformance steigern.

Die beiden Autorinnen verstehen es auf überzeugende Weise, theoretische Erkenntnisse mit praktischen Anforderungen zu verknüpfen und die Wege einer gelingenden Selbstführung aufzuzeigen.

So ist ein Rezeptbuch entstanden, das sich auf das notwendigste Theoriegerüst begrenzt, aber umfassend die praktische Umsetzung beschreibt. Tools, Tipps, Transferfragen und Reflexionshilfen sowie digitale Handouts zu den einzelnen Kapiteln bieten konkrete Arbeitshilfe und verstärken den Praxisbezug.

Hans-Georg Willmann
Verblüffend einfach Ziele erreichen. 11 kleine Tricks mit großer Wirkung.

GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2017, 157 Seiten, € 15,00, ISBN 978-3-68936-803-0.

Den Autor, Coach, Diplompsychologe und Weltreisender, bewegen seit seiner Schulzeit zwei zentrale Fragen: Warum setzen wir uns Ziele und tun etwas und wie erreichen wir unsere Herzensziele? Antworten auf die letzte Frage gibt er in seinem aktuellen Ratgeberbüchlein.

Anekdotisch, mit vielen Bildern von seinen Reisen und seinen Abenteuer beschreibt er 11 Tricks, die ihm und den Menschen, denen er begegnete, das Erreichen ihrer persönlichen Ziele mit großer Wirkung ermöglicht haben.

Vom Sortieren der Absichten über das Aufhören mit Gewohnheiten bis zum Ansteckenlassen durch motivierende Menschen und bis zum Erkennen des richtigen Zeitpunktes, etwas zu tun, stellt er Tricks und Techniken vor, die praxisbewährt neue Perspektiven eröffnen und den Herzenswünschen zur Realität verhelfen.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Friedemann Schulz von Thun, Katrin Zach, Karen Nofze, Uwe Schirrmacher, Sibylle Schirrmacher

Das Kommunikationsquadrat in Aktion. Die „vier Seiten einer Nachricht“ spielend verstehen.
managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2017, Einführungspreis bis 31.12.2017: 98,00 €, danach: 148,00 €

Der Klassiker des Kommunikationsmodells von Friedemann

Schulz von Thun ist erstmals didaktisch so aufbereitet, dass es als Brettspiel trainierbar ist.

Lehrreich und unterhaltsam können sich zwei bis vier Teams mit je zwei bis vier Spielern und angeleitet von einem Spielleiter mit den vier Ohren und Seiten der Kommunikation vertraut machen.

In drei Spielphasen lernen sie mit vier Schnäbeln zu sprechen, mit Ohren zu hören und Ohren & Schnäbel für die Kommunikation zugleich zu nutzen. Diese drei Spielphasen stehen für aufsteigende Schwierigkeitsgrade und können entweder einzeln oder aufeinander aufbauend gespielt werden.

Das Spieleziel, möglichst viele Kommunikationspunkte zu erzielen, sensibilisiert die Teilnehmer für das

- intuitive Verständnis des Kommunikationsmodells,
- Erkennen typischer Kommunikationsprobleme,
- Erlangen von Klarheit über die verschiedenen Ebenen der Kommunikation,
- Lösen von Kommunikationsproblemen sowie
- Einüben konstruktiver Kommunikationsmuster.

Ein ausführlicher Trainerleitfaden, eine Spielanleitung und Beispielösungen erläutern die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Brettspiels.

Das Brettspiel besteht aus Trainerleitfaden, Teilnehmerunterlagen, Spielbrett und -figuren sowie jeweils Äußerungs- und Dialogkarten.

Zu beziehen bei:
managerSeminare Verlags GmbH
Endericher Straße 41
53115 Bonn
Tel.: 0228 97791-0
info@managerseminare.de
www.managerseminare.de

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Jens Rowold, Ute Poethke
Fragebogen zur Integrativen Führung (FIF).
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG,
Göttingen 2017, Test komplett:
Paper-Pencil-Version € 248,00,
im HTS € 1.418,00, Bestell-Nr.
01 534 01

Anwendungsgebiet:

Der FIF dient dem Erfassen erfolgsrelevanter Führungs- und Kommunikationsstile. Seine Einsatzgebiete liegen in der Personalauswahl, -entwicklung und -beurteilung.

Testkonzept:

Das Verfahren basiert auf dem Modell der Integrativen Führung, die unterschiedliche Verhaltensweisen zusammenführt. Es umfasst insgesamt vier erfolgsrelevante Kategorien von Verhaltensweisen, die sich der

- transformationalen und transaktionalen Führung,
- Instrumentellen Führung,
- Führungskommunikation sowie
- negativen Führung zuordnen lassen.

Das Verfahren ist in vier Module gegliedert:

- Transformationale und transaktionale Führung mit den Dimensionen: Innovation, Teamspirit, Leistungsentwicklung, Individualitätsfokus, Vision, Vorleben, Zielsetzung, Ausnahmemanagement.
- Instrumentelle Führung mit den Dimensionen: Proaktivität, Strategie, Prozessuale Unterstützung, Feedback.
- Führungskommunikation mit den Dimensionen: aufmerksamer, beeindruckender und dominanter Kommunikationsstil.

- Negative Führung mit den Dimensionen: Laissez faire, destruktive Führung.

Der FIF beinhaltet eine Version zur Selbst- und eine zur Fremdbeschreibung. Die 17 leistungsrelevanten Führungs- und Kommunikationsstile werden mit 68 Items auf einer fünfstufigen Skala von stimme „gar nicht zu“ bis „voll zu“ erfasst.

Der Test enthält:

Manual, fünf Hinweise für Teilnehmer, je 15 Frage- und Auswertungsbogen für Fremd- und Selbstbilderfassung, 30 Profilbogen und Testschuber. Neben dieser Paper-Pencil-Version ist der Test auch in elektronischer Form im Hogrefe Testsystem erhältlich.

Anwendungsaspekte:

Mit dem FIF erschließen sich viele Anwendungsmöglichkeiten. So gibt er z. B. eine fundierte Rückmeldung über das Führungs- und Kommunikationsverhalten auch in ihren negativen Ausprägungen, die sonst in der Regel als blinder Fleck unentdeckt bleiben.

Auch zur Bewerberselektion bietet sich das Verfahren z. B. im Rahmen eines Assessment Centers oder in Bewerbungsgesprächen an. Einschätzungen aus der Selbst- und Fremdsicht führen darüber hinaus zu Trainings, mit denen Vorgesetzte ihre Führungskompetenz und ihr Kompetenzverhalten verbessern können.

Da Führung unmittelbar die Unternehmenskultur und Veränderungsprozesse im Unternehmen beeinflusst, sind die FIF-Ergebnisse die Basis für Ziele und Strategien für diese Bereiche.

Die Computerversion kann schnell und unkompliziert angewendet und ausgewertet werden. Die mehrseitige Bearbeitung des

Fragebogens dauert ca. 15 Minuten. Für die Handauswertung der Papier-Bleistift-Version stehen Auswertungsrichtlinien und Normtabellen sowie Profilbogen zur Verfügung.

Bewertung:

Der FIF ist das bislang einzige Instrument, das negative Führungsverhaltensweisen und Kommunikationsstile diagnostiziert. Damit gewinnt es für eine Vielzahl von personalbezogenen Fragestellungen eine herausragende Bedeutung.

Der Fragebogen der Selbstbeschreibung wurde an 234 Führungskräften unterschiedlichen Geschlechts, Alters und Bildungsabschlüssen durchgeführt. Der Fremdbildfragebogen an 713 Personen.

Die Item- und Skalenparameter sind hinreichend trennscharf und die Zuverlässigkeit des Verfahrens mit Cronbachs α liegt im durchschnittlich guten Bereich. Positive Belege sind auch für die verschiedenen Formen der Validität ausführlich im Handbuch beschrieben.

Die Anzahl und der realistische Führungsbezug der 68 Items steht nach Aussagen unserer Testgruppe in einem plausiblen Verhältnis zu Führungssituationen. Der hohe Praxisbezug, die einfache Handhabung und rasche Auswertung erlauben einen zeitökonomischen Einsatz des Verfahrens in individuellen Beratungs- und Coachingssituationen.

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

Maskierte Gründe des Burnouts eines Managers

„Eigentlich ist es mir egal, was genau die Ursachen meines Burnouts sind. Mich interessiert, dass er mir nicht mehr passiert!“ Das war die lapidare Einleitung eines Gesprächs, das der Werkstattdirektor eines Autohauses kurz nach einem förmlichen Guten Tag und zwei zum Thema führenden Halbsätzen am Telefon suchte. Sie stehen für ein allgemeines Phänomen: Den Wunsch nach einer schnellen Lösung.



Im darauf folgenden Coaching wurde ihm jedoch deutlich, wie wichtig es ist, zunächst das Lösungsdenken hinten anzustellen und erst die Entstehungsbedingungen theoretischer zu analysieren.

Im Falle des Werksattelleiters, der mit der digitalen Transformation des gesamten Werkstattbereichs zu kämpfen hatte, half beispielsweise das Job-Demands-Resources-Modell weiter. Es verhalf zu der Einsicht, dass die Arbeitsbelastung und psychischen Beanspruchungen zwar eine Rolle spielen, aber nicht die zentrale Ursache des Burnouts waren: die den Belastungen gegenüberstehenden Ressourcen waren ausschlaggebend. Sie waren schlicht nicht vorhanden und mussten neu definiert und aufgebaut werden. Weder konnte der Werkstattchef in dieser neuen Ära des Autohauses auf eigene Erfahrungen im Umgang mit elektronischen Arbeitssystemen bauen, noch fehlte ihm eine adäquate Vorbereitung, Einführung und Begleitung. Die zweitägige Systemweisung des Programmanbieters war definitiv zu wenig.

Wenn aber bestimmte Anforderungen hoch und dafür erforderliche Ressourcen begrenzt sind, erschöpft ein Mensch relativ schnell psychisch und physisch. Hilflosigkeit und Selbstzweifel steigen in ihm hoch, Aktionismus und Verkapselungen in nebensächliche Themen signalisieren: „Alles unter Kontrolle!“ Das Kontrollbedürfnis ist zunächst zufrieden gestellt. Das Hamsterrad ist jedoch angeworfen und nimmt Fahrt auf.

Eine differenzierte Belastungsanalyse und das Sortieren vorhandener, nicht genutzter und erforderlicher Ressourcen wies den Weg zur Besserung. Gepflastert wurde er mit aufgabenbezogenen, persönlichkeitspezifischen und organisationalen Maßnahmen für die Rückgewinnung der Kontrolle über die Anforderungen der Arbeit.

Sein Chef musste akzeptieren, dass jede Veränderung von Arbeitssystemen mit dem Verlust bewährter Kompetenzen einhergeht und ein forciertes Aufbau von differenzierten Ressourcen zwingend vor einer Veränderung stattfinden muss.

Interessiert? **Kennziffer: 17406**

Gen Y oder was?

Etwas weniger freundliche Menschen bezeichnen die Diskussion um Generationenunterschiede als Gen-Geplapper. Maßvolle Menschen verstehen sie als Selbstverständlichkeit. Altersstereotypen sind weit verbreitete Vortragsinhalte und Nahrung für Führungstrainings. Sie richten sich an einer Generationen abhängigen Einstellung zur Arbeit aus, wonach etwa die Generation Y (zwischen 1980 und 2000 Geborene) hohe Ansprüche an sich stellt, Feedback fordert und großen Wert auf Work-Life-Balance legt. Entsprechend reflexiv mögen sich daher auch die Führungskräfte dieser Generation gegenüber verhalten, so zumindest die Trainergilde.

Doch was ist dran an den Altersklischees? Offenbar eher wenig, wie eine jüngste Studie der Bremer Jacobs University zeigte. Sie konnte nämlich nachweisen, dass Klischee und Wirklichkeit weit auseinander klaffen.

Psychologisch nachvollziehbar. Denn Menschen unterscheiden sich generell, unabhängig von ihrem Generationenstatus. Selbstverständlich wirken Umfeldbedingungen wie Elternhaus, Altersgruppen, Freunde etc. und auch Werte verschieben sich durch gesellschaftliche und kulturelle Entwicklungen – aber eben individuell. Ein auf Generationen fixiertes Führen von Mitarbeitern aber ist, mit Verlaub, psychologischer Unsinn.

Führungskräfte sollten lernen, Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeit wahr- und ernst zu nehmen, und ihnen Zu- und Vertrauen schenken. Dann wird es nämlich einer Führungskraft gelingen, dem Flexibilität einzuräumen, der sie sucht, und Anleitung dem zu geben, der damit an Sicherheit gewinnt.

Interessiert an einer menschenorientierten Führung? **Kennziffer: 17407**