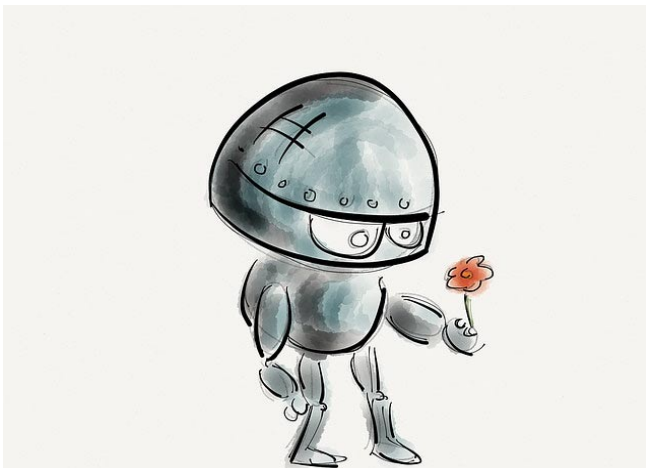




Warum Trends helfen, Zukunft zu verstehen

Trends gehören in die Rubrik Glaubensfragen. Man kann ihnen folgen oder nicht. Die Auswirkungen sind nämlich meist offen und weit interpretierbar. Dennoch sind Trends Ausdruck eines diffusen Gefühls, das aus einer Mischung von addierten Daten und intuitiven Überzeugungen resultiert. Und sie sind das Grundrauschen aktueller Entwicklungen und Ungewissheiten; gewissermaßen die Orientierungspunkte einer komplexen Welt. Trends helfen also schon, mit Komplexität klar zu kommen, denn sie führen zu ordnungsgebenden Szenarien in einer ansonsten sehr unsicheren Businesswelt.



Je schneller die Businesswelt sich dreht, um so weniger taugen Erfahrungen von gestern und um so mehr kommt es darauf an, unterschiedliche Sichtweisen zu

bündeln und zu experimentieren, um den Nebel der Unwägbarkeiten wenigstens etwas zu lüften.

Ob und was Trends mit dem Unternehmen zu tun haben, ist eine so berechtigte wie notwendige Frage. Will man noch mit Lust und Laune in seiner Gruppe, Abteilung oder im Unternehmen auf der Welle relevanter Trends in die Zukunft segeln, helfen zunächst zwei Fragen:

1. Welche Trends sind für uns relevant?
Etwa demografische Entwicklung, Algorithmisierung der Wirtschaft, Individualisierung, Urbanisierung etc.
2. Welche Auswirkungen werden sie vermutlich haben?
Etwa auf Stellenbesetzung, Qualifizierung, Aufbau- und Ablaufstruktur, Arbeitsformate etc.

Ein Kurzworkshop, ein paar pfiffige Leute, viel Lust am kreativen Spinnen, ein bisschen Appreciative Inquiry und World Cafe Atmosphäre genügen, um aus Zukunft Realität werden zu lassen.

Interessiert? **Kennziffer: 18101**

Fossiles Wissensmanagement

„Warum hat trotz großen Aufwands unser für die Zertifizierung erforderliche Wissensmanagement rein gar nichts gebracht?!“ Die verzweifelte Frage eines Mittelständlers löste bei seinen Kollegen in unserer letzten Gesprächsrunde bestätigende Betroffenheit aus. Im konkreten Fall waren nach 15 Monaten der Etablierung eines modernen Wissensmanagements außer Kosten, Meetings und ein teures SharePointsystem nichts Positives zu vermelden.

Das Problem ist weit verbreitet. Es hat damit zu tun, dass Wissen mit anderen geteilt werden soll. Warum hakt das? Weil hier zwei Gegenspieler sichtbar werden:

- zum einen eine formalistische und auf Command & Control ausgelegte Funktionsweise des Unternehmens und
- zum andern eine systemische auf Kollaboration, Partizipation und Kommunikation ausgelegte Funktion des Teilens von Wissen.

Der eine struktur-, der andere kulturbezogen. Beide sind sich oft spinnefeind. Hierarchie etc. verlangen nach individuellem Erfolg, bei dem gute Bewertungen über Karriere und Gehalt entscheiden. Erfahrungen werden da schnell zum Alleinstellungsmerkmal und nur ungern geteilt. Echte Wissensteilung, bei der der eine von den Erfahrungen des anderen profitiert, gelingt in einer individualisierten Wirtschaftswelt nicht. Erst, wenn partizipative Arbeitsformate in den Unternehmensalltag Einzug gehalten haben, ist damit zu rechnen.

Interessiert am Auflösen des Dilemmas? **Kennziffer: 18102**

Ich bin der Meinung, dass

der Trend zur Individualisierung des Lebens mehr Vereinsamung als Glück bewirkt. Kaum jemand, der ohne Fitnessband sein Tagewerk verrichtet, eine Gesundheits-App zur seismographischen Erfassung von Körperbefindlichkeiten anwendet oder seinen Körper mit Laufband, Gewichten und Co. traktiert.



Walter Braun

Jeder ist sich selbst der Nächste und will für sich das Beste. Selbstbezug, Selbstoptimierung und Selbstbewusstsein treiben Karrieren, gesellschaftliche Anerkennung und vorzeigbaren Besitz. Auf der anderen Seite nehmen aber auch rasant Persönlichkeitsstörungen und die Nachfrage nach Therapieterminen zu.

Ich-Erschöpfte, Burn-out-Geplagte und Depressive suchen dringend Hilfe, die ihnen nicht schnell genug gewährt werden kann, weil es einfach zu viele sind. Zu viele, die an Einsamkeit verzagen und mit dem schleichenden Prozess der Auszehrung und Sinnentleerung alleine nicht mehr fertig werden.

Eine repräsentative Befragung aus 2015 ergab, dass sich 70 % der Menschen in Deutschland einsam fühlten. Und der Trend ist evident: Zunehmende Singlehaushalte, signifikanter Mitgliederschwund in Vereinen, Landflucht, Social Media Kokons geben der Bindungslosigkeit, Vereinzelung und Anonymität neuen Schub. Karriere, Job und Familie müssen gelingen. Wenn nicht, wird noch eine Schippe draufgelegt und wenn dann nach Jahren des Aneinander vorbeilebens Partnerschaften und Freundschaften in die Brüche gehen, gibt es bestimmt eine App, die einen auffängt.

Ich glaube aber, dass der Selbstoptimierungswahn relativ schnell wieder abflacht, denn das menschliche Bedürfnis nach sozialem Kontakt, Austausch und Gemeinsamkeit holt sich sein Recht zurück. Immer mehr Menschen spüren in ihrem Herzen, dass sich Probleme nur mit Hilfe anderer auf lange Sicht lösen lassen, das Gespräch am Abend beglückender ist als WhatsApp-Gesabbl und die Seele eines Menschen eher von einer warmen Hand und anrührendem Charme als von „Alexa“ gestreichelt wird.

Machen wir uns doch einfach bewusst, welche Kehrseiten die Individualisierung haben kann, denn dann können wir auch ihre guten Seiten bestens nutzen.

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Slacktime – warum eigentlich nicht?

Hin und wieder regen Experimente der Großen die Neugier der Kleinen an.

„Warum nicht“, so der Inhaber eines IT-Dienstleisters, „sollte nicht jeder unserer Mitarbeiter vier Stunden im Monat geschenkt bekommen, in denen er tun und lassen kann, was er möchte, solange es nicht gegen die Interessen des Betriebs verstößt? Schließlich macht das fast das gesamte (Silicon)Valley; das können wir auch“.

Jeder soll sich mit Aufgaben und Themen beschäftigen, für die er sich im Arbeitsalltag keine Zeit nimmt. Das geht vom Lesen eines Fachbuches bis zum Besuch einer Fachmesse; vom Tagträumen bis zum Mentaltraining spezieller Kundengespräche.

Inhaber und die 18 Beschäftigten erörterten die Vor- und Nachteile eines solchen „Kulturwandels“, legten den Rahmen fest und los.

Regelmäßig teilen die Mitarbeiter sich nach nun einem knappen Jahr alle drei Monate ihre Erfahrungen und Erkenntnisse. So partizipieren sie untereinander, gewinnen neue Ideen und schaffen Mehrwerte mit äußerst wenig Aufwand und Kosten!

Interessiert an innovativen Leadershipideen? **Kennziffer: 18103**

Nur das Ungewisse ist gewiss

Dass Risiken für Entscheider oft nur lückenhaft abzuschätzen sind und angestrebte Ziele meistens nicht erreicht werden, nahm der kaufmännische Geschäftsführer eines Automobilzulieferers zum Anlass, das zertifizierte Risikomanagement auf den Prüfstand zu stellen. Oft kam es nämlich ganz anders als meistens gedacht. Sein kurzes Statement: „Nur das Ungewisse ist gewiss“.

Eben war noch das Geschäft mit den Abgaskrümmern eins der beständigsten, jetzt werden diese von einer chinesischen Firma



geliefert. Die Reihe lässt sich fortsetzen. Das Unternehmen muss sich zwar schon immer in einem komplexen Markt bewegen, jetzt sind allerdings die Unsicherheiten, wechselseitigen Abhängigkeiten und unkalkulierbare Neben- und Fernwirkungen zum festen Begleiter geworden.

Aus der Zustandsbeschreibung erarbeiteten die Leistungsträger des Zulieferers in mehreren Runden pragmatische Grundregeln für ihr Handeln in schwierigen Arbeitssituationen. Dazu gehörten beispielsweise:

- Eine Fragestellung wird jeweils präzise definiert und aus verschiedenen Perspektiven betrachtet.
- Relevante Problemmerkmale werden in ihren Zusammenhängen und wechselseitigen Abhängigkeiten diskutiert und in Prioritäten übertragen.
- Darauf aufgebaute Szenarien sollen die Eigendynamik einer Problemsituation verdeutlichen und eine Bereitschaft zur Toleranz von Unsicherheit erzeugen.

Ein weiterer Ansatz lag darin, mit Managementmythen aufzuräumen. Etwa, dass jedes Ergebnis auf eine eindeutige Ursache zurückzuführen sei oder, dass mit logischem, rationalem Denken die beste Lösung gefunden werden kann.

Ein drittes Handlungsfeld sollte die menschlichen Denkfallen identifizieren, wonach etwa

- im Management die Wenn-Dann-Präferenz vorherrscht und Aufgaben Schritt für Schritt abgearbeitet werden,

- bei schwierigen Entscheidungen man gerne beim Vertrauten und Althergebrachten bleibt, oder
- mit der Schwierigkeit von Aufgaben und Problemen die erste plausible Lösung schnell zur Zufriedenheit führt (Psychologen sagen dazu „Ökonomieprinzip des Denkens“).

Das vierte und abschließende Feld betraf Hilfen zum Überwinden menschlicher Denkfallen.

Etwa

- grundsätzlich bei schwierigen Situationen erst ausführlich die Charakteristik der Situation zu erfassen und dann handeln,
- mit ersten gefundenen Lösungen unzufrieden sein und die eigenen Erfahrungen kritisch zu hinterfragen, weil in komplexen Situationen es in der Regel keine Blaupausen aus der Vergangenheit gibt,
- bei den Projektgruppen grundsätzlich einen advocatus diaboli zu installieren, der auf typische Gefahren des Gruppendenkens achtet und für individuelle Denkfehler bzw. –mechanismen sensibilisiert.

Auf diesem Tableau von Orientierungspunkten wird zwar Komplexität nicht beherrschbar, aber besser verstehbar und mit verschiedenen Szenarien erfolgswahrscheinlicher zu meistern sein.

Interessiert? **Kennziffer: 18104**

Schmunzelecke*



„... lehne Ihren Vertreter ab. Ich glaube zu wissen, was ich will, und was bei meiner Frau zu erledigen ist, dafür bin ich geschult genug.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2018

Andreas Krebs, Paul Williams

Die Illusion der Unsiegbarekeit. Warum Manager nicht klüger sind als die Inca vor 500 Jahren. Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Peter May.

Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2018, 239 Seiten, € 29,90, ISBN 978-3-86936-822-1

Mit viel Insiderwissen, einer gehörigen Portion Schalk bei der Beschreibung der Gefahren des Scheiterns liefern die Autoren beeindruckende Beispiele dafür, dass es keinen Aufstieg ohne Fall gibt und den Keim des Scheiterns jedes Unternehmen in sich trägt.

Durchwoben von Interviews mit wichtigen Firmenlenkern zeigen sie an vielen Beispielen typische Entscheidungsfehler und wie Unternehmen der Logik des Scheiterns mit Wachsamkeit Paroli bieten können.

Ein Lesebuch, das unternehmerisches Handeln mit der Kultur des Denkens verknüpft.

👍👍👍

Christian Zielke

Führungstechniken. Richtig kommunizieren - Mitarbeiter motivieren - Teams führen.

Haufe Gruppe, Freiburg 2017, 217 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-648-10555-9

Sowohl mit einer downloadbaren App als auch im Buch mit jedem Kapitel vorgeschalteten ausführlichen dialogischen Szenen erfahren die Leser lebendigen Anschauungsunterricht in der Anwendung von Führungstechniken.

Die durchgehende Coverstory ist die Geschichte einer jungen Führungskraft, die in einer Systemmöbelfabrik ein neues Produktionssystem implementieren soll. Damit wird der Inhalt nicht nur

praxisbezogen dargestellt, sondern wie aus einer filmischen Beobachterrolle erleb- und spürbar.

Ein Buch, das nicht nur Novizen begeistern dürfte.

👍👍👍

Martin Salzwedel, Ulf Tödter

Authentisch führen. Soziale Kompetenz als Führungskraft mit dem Business-Enneagramm. 3. Auflage. Haufe Gruppe, Freiburg 2018, 178 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-648-11038-6

Die Autoren entwerfen ein Modell zum vertrauensbildenden Führen, das auf dem alten Persönlichkeitsmodell des Enneagramms beruht.

Es geht von drei zentralen Grundbedürfnissen nach Autonomie, Anerkennung und Sicherheit aus. Für jedes dieser drei Grundbedürfnisse beschreiben sie eine Vielzahl von Strategien zur Bedürfniserfüllung im Führungskontext und erläutern deren Auswirkungen auf die soziale Kompetenz. Als Schlussfolgerungen fassen sie acht Postulate zusammen, die eine authentische und gute Führungskraft ausmachen.

👍👍👍

Dorothee Brockmann, Andrea von Schröder

Potenzialorientiert führen. Motiviertere Mitarbeitende durch eine neue Unternehmenskultur.

Haufe Gruppe, Freiburg 2017, 187 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-648-10050-9

Gelegentlich tut es gut, ein Buch über Führung zu lesen, das Führung aus dem Dschungel gehypter Begriffe herausholt und auf ihren Kern zurückführt: Wertschätzung.

In sieben Kapiteln liefern die Autorinnen Tipps und Begründungen, wie Potenziale von Mitarbeitern potenziert und in der Arbeit Sinn gefunden werden kann.

Wer Menschen bewegen will und dafür fundierte und praxistaugli-

che Anregungen sucht, ist mit diesem Buch bestens versorgt.

👍👍👍

Christian Helfrich

Das Prinzip Einfachheit. Reduzieren Sie die Komplexität. 2. Auflage. expert Verlag, Renningen 2018, 141 Seiten, € 29,80, ISBN 978-3-8169-3333-5

Die allgegenwärtige Kompliziertheit und Komplexität nimmt der Autor zum Anlass, aufzuzeigen, welche Anomalien aus Regeln, Gesetzen, juristischen Verklausulierungen, Gebrauchsanleitungen und Verfahrensvorschriften entstehen. Sein Plädoyer für die Einfachheit unterfüttert er mit Beispielen aus der Natur, praktischen Hinweisen wie etwa zum „gesunden Hausverstand“ und zahlreichen Praxisbeispielen.

Ein Buch, das Impulse zur Vereinfachung gibt, ohne ausformulierte Konzepte dafür vorzuschreiben.

👍👍👍

Boris Gloger, Jürgen Margetich

Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten. 2. Auflage.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2018, 316 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3947-3

Die Autoren beschreiben mit dem „Scrum-Prinzip“ ein Rahmenwerk, das zwar auf Prinzipien und Regeln beruht, aber nur mit dem jeweils betriebs-spezifischen Kulturverständnis ihrer Anwender zum Tragen kommt.

Mit Hotspots zum Nachdenken und kurzen Beispielen aus der Praxis stellen sie die Regeln, Prinzipien und Denkhaltung von Scrum vor.

Fast 2/3 des Buchs verwenden die Autoren für Umsetzungshilfen. Sie beschreiben dazu Vorgehensweisen und Praktikermodelle der Organisationsveränderung und legen dar, wie mit Wider-

stand umgegangen werden kann.



Burkhard Schwenker, Barbara Dauner-Lieb (Hrsg.)

Gute Strategie. Der Ungewissheit offensiv begegnen. Eine neue Agenda strategischer Führung – entwickelt mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.

Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2017, 333 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-593-50767-5

Um den Umgang mit Ungewissheit mit Strategien parieren zu können, muss man das Phänomen Ungewissheit verstehen und ein pragmatisches Strategieverständnis haben.

Dafür bieten die Herausgeber und Autoren das notwendige Rüstzeug. Sie beschreiben, wie Ungewissheit und Strategien zu verbinden sind, welchen Rechtsrahmen eine gute Strategie beachten muss, wie Ungewissheit aus philosophischer, mathematischer, volkswirtschaftlicher, psychologischer und informationstechnischer Perspektive betrachtet wird und welche Agenda daraus für eine gute Strategie resultiert.

Ein inspirierendes Buch, das in der Hochgeschwindigkeit der Businesswelt dem drohenden Verlust von kritischer Reflexion der Zukunft überzeugend entgegenwirkt.



Martin Sauerland, Peter Gewehr
Entscheidungen erfolgreich treffen. Entscheidungskompetenzen aufbauen und die Angst vor Fehlentscheidungen abbauen.
Springer Gabler, Wiesbaden 2017, 182 Seiten, € 29,99, ISBN 978-3-658-18979-2

Erfolgreiches Handeln hat immer auch etwas mit gekonnten Entscheidungen zu tun.

An dieser Stelle hilft das Buch weiter, in dem es fallbasiert,

Schritt für Schritt Entscheidungsverhalten und –techniken transparent macht, Mythen des Entscheidens vorstellt, bewährte Entscheidungstechniken beschreibt und mit einer ganzen Reihe von Interviews mit Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft Entscheiden anschaulich werden lässt.

Ein Buch, das die Realität und nicht die Theorie des Entscheidens in seinen Fokus rückt. Wer Unsicherheiten und Fehler beim Entscheiden vermeiden und zentrale Erfolgsfaktoren am Beispiel kennenlernen möchte, wird an den 182 Seiten Freude haben.



Eliyahu M. Goldratt

Das Ziel. Einführung in die Theory of Constraints. Eine Business Graphic Novel.

Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2017, 133 Seiten, € 25,00, ISBN 978-3-593-50906-8

Dass auch Managementbücher kurzweilig, amüsant und lehrreich sein können, zeigt diese Bildergeschichte. Ihr zugrunde liegt die „Engpassstheorie“. Der Autor hat dafür als Coverstory den Wirtschaftsroman „Theory of Constraints“ seines Vaters in ein Comic umgesetzt.

Lebendige Dialoge in visualisierten Situationen aktivieren die kognitive und emotionale Informationsverarbeitung beim Vertrautwerden mit den fünf Fokussierungsschritten der Engpassstheorie. So erlebt man gewissermaßen wie in einem Film, den Engpass zu identifizieren, optimal auszunutzen, ihm alles unterzuordnen, ihn zu erweitern und ihn erneut zu überprüfen.

Ein ihm wahrsten Sinn aus dem Rahmen fallender und inspirierender Bildroman.

Karlheinz Venter, Kerstin Friedrich
Spinnovation. Intelligent spezialisieren – Kraftvoll innovieren – Alleinstellung neu entwickeln.
Verlag Franz Vahlen GmbH, München 2018, 245 Seiten, € 34,90, ISBN 978-3-8006-5524-3

Dass Strategiearbeit mehr ist als die Interpretation von Controlling und Marktdaten, ist spätestens mit der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) von Mewes bekannt. Unternehmen tun sich aber immer noch schwer, kennzahlenfixierte Strategien gegen dialog- und intuitionsgeprägte Vorgehensweisen auszutauschen.

Das kann mit diesem anregend geschriebenen Buch jetzt anders werden: Die Autoren zeigen mit ihrer neuen Methode, wie die Strategieentwicklung und –umsetzung zeitgleich und kooperativ stattfinden können.

Im Ergebnis ein Buch, das aus seiner praktischen Relevanz heraus teure Berater und Zahlenfriedhöfe überflüssig macht.



Tali Sharot

Die Meinung der anderen. Wie sie unser Denken und Handeln bestimmt – und wie wir sie beeinflussen.

Siedler Verlag, München 2017, 304 Seiten, € 24,99, ISBN 978-3-8275-0081-6

Zu den faszinierenden Erkenntnissen der Verhaltenspsychologie gehört die Erkenntnis, dass die vorgefasste Meinung und innere Überzeugung die Empfänglichkeit für Informationen wesentlich stärker beeinflussen als Daten und Fakten.

Anschaulich führt die Autorin dazu psychologische und Hirnmechanismen als Ursache für die Macht der Emotionen an, deren Bedeutung sie mit eigenen Studienergebnissen untermauert. Sie-

beschreibt aber nicht nur Überzeugungsvorgänge, sondern auch, wie Emotionen geschürt, Überzeugungsprozesse in Gang gesetzt und das Verhalten anderer nachhaltig beeinflusst werden können.

Wer andere überzeugen möchte, kann mit diesem Buch Überzeugen lernen – und das auf anschauliche und leicht verständliche Art.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Triadische Karriereberatung, Heft 4/17, 24. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2017, Preis auf Anfrage, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Ein gerade in der zunehmend komplexer werdenden Wirtschaftswelt immer wichtiger werdender Beratungsansatz ist „Die Ressourcenaktivierende Beratung“. Sie hilft, die Selbststeuerungsfähigkeit von Menschen zu erhalten und für die eigene Entwicklung zu nutzen.

Inhalt:

- *Rappe-Giesecke, K., Möller, H.*: Editorial: Triadische Karriereberatung.

Hauptbeiträge:

- *Rappe-Giesecke, K.*: Triadische Karriereberatung.
- *Beucke-Galm, M.*: Zwischen Autonomie und Unsicherheit. Karriereberatung in gesellschaftlichen und persönlichen Umbrüchen.
- *Kantelberg, K.*: „Manchmal muss es einfach sehr schnell gehen ...“. Eine Kurzform von Karriereberatung mit Stipendiaten unter Zeit- und Ressourcenknappheit.
- *Füchs-Brüninghoff, E.*: Karriereberatung bei Entscheidungssituationen in einer Wissenschaftskarriere.

- *Giesecke, M.*: Goethes italienische Reisekur – eine Seelentherapie und Karriereplanung 1786-1788.

Praxisbericht:

- *Rodriguez Drescher, C.*: Eine Beratung in einem Flüchtlingsheim.

Diskurs:

- *Nowak, C.*: System – was denn sonst! Zur inflationären Verwendung des Begriffs in der Beratung.

Filmanalysen:

- *Büchele, A.*: Lust an der Macht – Frauen in Organisationen. „Der Teufel trägt Prada“.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Interkulturelles Coaching, Heft 1/18, 25. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2018, Preis auf Anfrage, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Interkulturelles Coaching wird zwar seit Jahren praktiziert, hat aber immer noch einen eher unscharfen Rahmen. Um diesen klarer zu zeichnen, greift diese Ausgabe von OSC verschiedene Fragestellungen wie etwa „Mit welchem Kulturverständnis agieren Coach und Klient im Coaching, was qualifiziert einen Coach zum interkulturellen Coach“ etc. auf und trägt damit zu einem besseren Verständnis des Begriffes und zu seiner Konkretisierung bei.

Inhalt:

- *Schmid, S., Möller, H.*: Editorial: Interkulturelles Coaching.

Hauptbeiträge:

- *Schmid, S.*: Interkulturelles Coaching als interkulturelle Situation.
- *Nazarkiewicz, K.*: Was ist interkulturelles Coaching? 20 Jahre und (k)ein bisschen Klarheit.

- *Schroll-Machl, S. et al.*: Interkulturelles Coaching – eine komplexe, systemische Herausforderung.
- *Nishiyama, K.*: Coaching für japanische Migranten in Deutschland. Ihre Herkunftskultur, situative Heterogenität und Wertvorstellung.
- *Müller, A. A., Kotte, S.*: Startup-Nation Israel und risikaverses Deutschland im Austausch: Voneinander lernen im Rahmen eines Leadership Development Programms.

Praxisbericht:

- *Albrecht, C. et al.*: Situationen gestalten, Ärzte am Krankenhaus zu halten.

Diskurs:

- *Roth, G.*: Coaching und Neurowissenschaften.

Filmanalysen:

- *Menschik-Bendele, J.*: Klassenkämpfe – Trotz und Leidenschaft an einer Pariser Brennpunktschule. „Die Klasse (Entre les murs)“.

Buchbesprechungen und Mitteilungen.



Gastherausgeber: Thomas Kretschmar, Moritz Senarclens de Grancy

Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: Psychoanalyse und Psychodynamik, IV/2017 – 19. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2017, 95 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abopreis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Mit dem vorliegenden Themenheft wird einmal mehr deutlich, welche praxisrelevanten Beiträge tiefenpsychologische Konzepte liefern können. So zeigen die Autorinnen und Autoren wie mit einer psychodynamischen Herangehensweise Konflikte bewältigt, Führung gestaltet und agile Arbeitsformen herbeigeführt werden können.

Inhalt:

- *Kretschmar, T., Senarclens de Grancy, M.:* Editorial.
- *Gerisch, B. et al.:* „Ich will's halt allen immer recht machen“: Zur Reziprozität von erschöpften Subjekten und angegriffenen Institutionen.
- *Kühn, T., Stahlke, I.:* Das Unsichtbare sichtbar machen – Psychodynamische und humanistische Ansätze als Grundlage für Verstehen in der Beratung.
- *Fitzek, H.:* Change Management – psychologische Modellierung von Veränderungsprozessen in Unternehmen.
- *Spiegel, M.:* Die Organisation als Ort der Reinszenierung.
- *Jahn, R., Nolten, A.:* „Social Natives“ gefragt – funktionale und dysfunktionale Folgen von Agile, Scrum & Co.
- *Herkommer, R. et al.:* Kollektive Abwehrmechanismen in Organisationen.
- *Senarclens de Grancy, M.:* Stimmen die Werte? Lacans Registertrias RSI als Bemessungspraxis in Organisationen.
- *West-Leuer, B.:* Psychodynamisches Gesundheitscoaching als gesundheitsfördernde Maßnahme in Unternehmenskrisen.
- *Buchheim, A. et al.:* Bindungsdynamische Mehr-Ebenen-Reflexion in Führungskräfte-Coaching.

Separatum:

- *Heimer, C.:* Zeit für eine neue Stunde Null? Psychodynamische Überlegungen zur Integration des Anderen in der Trumpf-Ära.



Gastherausgeberinnen: Corinna Pfeifer, Christine Syrek

Wirtschaftspsychologie.

Themenschwerpunkt: Positive Psychologie im Kontext von Arbeit und Organisation, III/2017 – 19. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2017, 101 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-

Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Die positive Psychologie hat mittlerweile ihren festen Platz in der arbeits- und organisationspsychologischen Konzeptbildung gefunden. Ihre praktische Bedeutung wird einmal mehr mit diesem Themenheft deutlich.

Inhalt:

- *Pfeifer, C., Syrek, C.:* Editorial.
- *Pfeifer, C., Wolters, G.:* Bei der Arbeit im Fluss sein: Konsequenzen und Voraussetzungen von Flow-Erleben am Arbeitsplatz.
- *Harzer, C. et al.:* Character strengths and strength-related person-job fit as predictors or work-related well-being, job performance, and workplace deviance.
- *Putz, D., Breuer, D.:* The stress-reducing effect of employee's and supervisor's positive humor at work.
- *Haun, V. C. et al.:* Benefits and drawbacks of partner social support in dual earner couples' psychological detachment from work.
- *De Bloom, J. et al.:* But the memories last forever ... Vacation reminiscence and recovery from job stress: a psychological needs perspective.

Varia:

- *Neuhaus, A. E., Turgut, S.:* Wovon hängt Karrierezufriedenheit ab? Der Zusammenhang zwischen betrieblichem Karrieremanagement und Karrierezufriedenheit.

Wirtschaftspsychologie zur Zeit:

- *Schütte, N., Blickle, G.:* Psychopathie im Arbeitsleben ein Trendbericht.

**Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler**

Gisela Blümmert

Führen mit Tugenden. CD-ROM managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2018, 248,00 €, ISBN 978-3-95891-036-2

Es gibt viele Gründe, Führung tugendorientiert zu leben: Führungskräfte sind mit sich im Reinen, leben sichtbar ihre Werte, binden Kunden und Mitarbeiter, und bieten Orientierung in unsicheren Zeiten.

Auf diesem Verständnis von Führung baut das dreitägige Trainingsprogramm auf. Erlebnisorientierte Übungen, Einzelreflexionen, Einzel- und Gruppenarbeit, Inszenierungen und Impulsvorträge sind lernpsychologisch aufeinander abgestimmt und intensivieren das Reflexionslernen.

Mit dem geschickten Wechsel kognitiver, affektiver und interaktiver Vermittlungsebenen sind die Ziele des Trainings

- wichtige Tugenden für den Führungsalltag zu erkennen und zu stärken,
 - Achtsamkeit für sich selbst und andere zu entwickeln und
 - persönliches Wachstum bewusst und ausgewogen zu steuern
- erleb- und erreichbar.

Trainerleitfaden, Handouts für die Teilnehmer sowie Online abrufbare Arbeitsformulare gehören ebenso in den üppig ausgestatteten Trainerkoffer wie 250 Power-Point-Folien, Arbeitsmaterialien, Flipchart- und Moderationswandphotos. Die Vielzahl der Werkzeuge erlaubt einen auf die spezifische Fragestellung ausgerichteten Einsatz der Materialien.

Zu beziehen bei:

managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Straße 41
53115 Bonn
info@managerseminare.de
www.managerseminare.de

Agilität kommt ohne gehypte Begriffe aus

„Spiral-Dynamics-Modell“, „Social Collaborations Tool“, „Community Facilitator“ oder auch geläufigere Begriffe wie Performance Manager, Konnektivismus oder Cluster-Management toben in der Diskussion um Arbeit 4.0 durch Business-Plattformen und –magazine.

Nicht genug, dass die Digitalisierung alle Bereiche des Arbeitens und Lebens verändert, sie gebiert Begriffe, die hauptsächlich nur von denen, die sie verkaufen, verstanden werden können. Kaum haben sich die Praktiker in den Betrieben an Qualitätszirkel und Lernstatt gewöhnt, müssen sie nun „learning out loud“ und „working out loud“ über sich ergehen lassen. Alter Wein in neuen



Schläuchen muss sicherlich gelegentlich sein, besonders dann, wenn die Schläuche porös werden. Aber das sind sie nicht. Jeder Mittelständler wird daher eher vergrault, sich auf externe Beratung einzulassen angesichts

solcher „Frameworks“ des Erfolgs. Die Folge: dilettierende Selbstversuche. Das muss nicht sein, es geht auch anders.

Ein Maschinenbauer stand mit seinen 240 Leuten vor der Situation, gewandelten Anforderungen der Medizintechnik standzuhalten. Neue Kunden, neue Qualitätserfordernisse, neue Kooperationszwänge etc. verlangten nach der Revision von Struktur und Kultur. Neben der Geschäftsführung gab es zwei Führungsebenen. Die Verantwortlichen setzten sich zusammen, besprachen die Anforderungen, ließen sich in diesem Prozess organisationspsychologisch begleiten und erlebten ein knappes Vierteljahr lang, was agiles Arbeiten bedeutet.

Sie lernten prozessimmanent, was Wertschöpfung durch Wertschätzung bedeutet, selbstverantwortliches Handeln durch Übertragung von Handlungsspielräumen bewirkt und selbstgesteuertes Lernen Seminarlernen größtenteils überflüssig macht.

Unterm Strich schaffte es die Truppe in einem halben Jahr das Unternehmen neu aufzustellen und hatte dabei nichts anderes gemacht als:

- Fragestellungen selbst er- und bearbeitet,
- Handlungspläne und –szenarien durch intensiven Austausch untereinander und in wechselnden Gruppen ausdiskutiert,
- Umsetzungsideen in Konzepte übersetzt, präsentiert, verteidigt und mit den Ideen der anderen ergänzt umgesetzt.

Modernes Arbeiten braucht kein „Buzzwording“, sondern Mut zum Tun. Ob es dann „working out loud“ heißt oder Arbeiten in Gruppen ist relativ belanglos.

Interessiert? **Kennziffer: 18105**

Revision der Mitarbeiterauswahl

Zwar ist fachlich geeignetes Personal für jedes Unternehmen unabdingbar. Aber mit einem Denkautomatismus muss bei der Eignungsdebatte aufgeräumt werden, nämlich der Annahme: Eignung = Erfolg. Fachlich und menschlich geeignete Mitarbeiter sind zwar notwendige Voraussetzungen wie der Diagnostikprofessor Harald Meyer betont, sie reicht aber bei weitem nicht aus, um am Ende des Tages aus einer Arbeitsstelle die Keimzelle des Unternehmenserfolgs zu machen. Auch dynamisch sich wandelnde Arbeitsanforderungen, Produkte, Lieferanten, Wettbewerber, Arbeitsstruktur und –kultur etc. spielen ebenso tragende Rollen im Bemühen, die Zukunft zu sichern.

Professor Meyer plädiert außerdem dafür, die beiden anderen Fehler beim Recruiting nämlich ungeeignete Mitarbeiter einzustellen und geeignete abzulehnen, dadurch zu vermeiden, indem man

- präzise auf die Stellenaufgaben bezogene Anforderungen sowie deren Mindest- und Höchstausprägungen definiert und
- nur solche Auswahlmethoden verwendet, die die arbeitsplatzspezifischen Anforderungen erfassen, und auf solche zu verzichten, die die in Frage kommende Funktion wie etwa die eines Vertriebsingenieur nur allgemein beschreiben.

Angesichts des Fachkräftemangels und der Notwendigkeit, bei dem „War for Talents“ eine gute Figur zu machen, ist es zweckmäßig, die eingesetzten Verfahren auf

- ihre Trefferquote (richtig! ausgewählte/abgelehnte Bewerber) und
- ihre Quote der zu unrecht ausgesuchten/abgelehnten Bewerber zu überprüfen.

Interessiert an einer kritischen Revision ihrer Auswahlmethoden?

Kennziffer: 18106