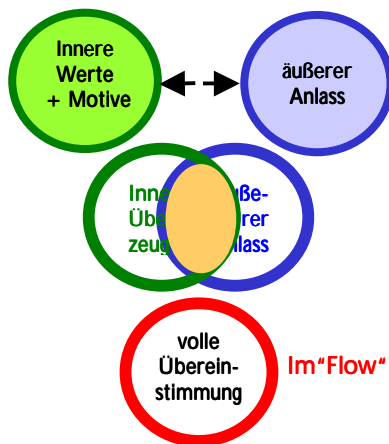


Warum gelegentlich viel nicht viel hilft

Es mutet schon fast wie Sisyphusarbeit an: Seminare, Workshops, Einzelcoaching. Es fehlt an nichts, wenn es darum geht, Mitarbeiter zukunfts- und wettbewerbstauglich zu machen. Nur: Der Erfolg ist angesichts der großen Investitionen in die Human Ressourcen eher mäßig.

Das Problem liegt im bewussten und motivierten Praktizieren des neu erworbenen Wissens. Hier gilt, was schon Konrad Lorenz sagte: Gesagt bedeutet nicht gehört, gehört bedeutet nicht verstanden, verstanden bedeutet nicht einverstanden.

Und jetzt menschliche PE-Strategien lastig und zu kognitive ausgerichtet. beachten noch das Mensch-Sein sehr viel Stimmungen abhängen als im Großhirn bewusststem Emotionen und kommen aus



kommt unsere Natur ins Spiel. sind zu kopfstark auf die Vermittlung Lernstrategien zu wenig, dass Werden und mehr von und Gefühlen von rationalem, stattfindendem Reflektieren. Motivation unserem

Stammhirn und seinen angrenzenden Regionen und nicht aus dem Großhirn. Sie haben mit inneren Werten, Überzeugungen und Motiven zu tun. Erst wenn wir diese in Deckung mit Zielen und Aufgaben erleben, sind wir zu Höchstleistungen fähig.

Ziele einer wirkungsmächtigen Personalentwicklung sollen also sein:

- Herausarbeiten der inneren Werte und Motive (durch Selbstreflexion, Bildassoziationen, wissenschaftlich fundierte Tests etc.)
- Abgleich der inneren Werte und Motive mit den vorgegebenen Zielen bzw. Aufgaben
- Wahrnehmen auch von diffusen Gefühlen und bewusstes Auseinandersetzen mit dem sogenannten „Bauchgefühl“
- Aufbauen von Selbstführungskompetenz, die zur Überwindung von inneren Widerständen eingesetzt werden kann
- Schaffen von Erfolgserlebnissen zur Vertiefung bewusster Gefühlswahrnehmung.

Auf dieser Basis können viele verhaltens- und einstellungsbezogene Trainings zur Rhetorik, Kommunikation, Mitarbeiterführung etc. wirkungsvoller gestaltet werden.

Neugierig? **Kennziffer: 7101**

Innere Transparenz der Stärken und Reserven herstellen

Psychologen wie *Grawe, Schulz von Thun und Müller* haben in vielen Untersuchungen bewiesen, dass die innere Transparenz, das Wissen über die eigenen Fähigkeiten, Gefühle, Einstellungen etc. ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, denn

die Kraft zur Lösung von Problemen liegt in einem selbst.

Innere Transparenz bedeutet,

- Stärken (Dinge, die gut beherrscht werden, die Spaß machen etc.)
 - Reserven (Eigenschaften, die latent vorhanden sind und nur deswegen nicht zur Geltung kommen, weil sie nur selten gebraucht werden)
 - Schwächen (Begrenzungen, die es verhindern, Fertigkeiten, Fähigkeiten zu entwickeln und einzusetzen)
- zu identifizieren und ihre Nützlichkeit für bestimmte Situationen zu bewerten. Stärken, Reserven und Schwächen können dann als Ressourcen wahrgenommen und in angemessener Form zur Erreichung von beruflichen und privaten Zielen eingesetzt werden.

Ein weiterer Zugang zur inneren Transparenz liegt darin, sich über seine impliziten Motive und Werte bewusst zu werden. Z. B. durch

- Assoziationsspiele,
- Fremdbild-Selbstbild-Abgleich oder das Anwenden von
- projektiven Testverfahren wie das Multi-Motiv-Gitter von *Schmalt, Sokolowski, Langens*.

Innere Transparenz und Selbstaufmerksamkeit erleichtern das Erkennen von persönlichen Wünschen und Vorlieben. Sie bringen gewissermaßen Herz und Verstand zusammen.

Interessiert? **Kennziffer: 7102**

Ich bin der
Meinung, dass...

das hymnentaugliche „Wenn nicht jetzt, wann dann ...“ des Handball-Wintermärchens 2007 als Analogie für eine wichtige Gelenkstelle der persönlichen und betrieblichen Entwicklung sehr hilfreich ist, denn es fordert uns auf, etwas zu tun. Und zwar jetzt.

„Wenn nicht jetzt, wann dann ...“ drängt sich insbesondere dann ins Bewusstsein, wenn z.B. strukturelle Rahmenbedingungen günstig scheinen, Motivation, Kompetenz und die Grundstimmung den Menschen zum Handeln neigen lassen und die Akzeptanz und Unterstützung anderer vermutlich gegeben sind.

Das „Wenn nicht jetzt, wann dann ...“ muss dabei nicht der Ausfluss rationaler Überlegungen sein, sondern es kommt uns bevorzugt auch dann in den Sinn, wenn solche wie eben genannten Bedingungen unser sogenanntes Bauchgefühl mobilisieren und uns unbewusst signalisieren, es könnte „etwas gehen“. Deswegen sollten wir sobald sich dieser Gedanke uns aufdrängt ihn nicht einfach zur Kenntnis nehmen, sondern aktiv unterstützen und handeln – denn offenbar gibt es einige gute Gründe dafür. Unser Unterbewusstsein betrügt uns in der Regel nämlich nicht.

Wenn nicht jetzt, wann dann sollten wir also die Strukturen im Betrieb verändern, Gespräche mit Mitarbeitern oder Kunden führen, Zeit in unsere persönliche Entwicklung investieren etc.?

In vielen Beratungsgesprächen erlebe ich immer wieder, dass in der Nachbetrachtung die Menschen Versäumnisse feststellen und vieles anders machen würden, wenn sie noch mal die Gelegenheit dazu hätten. Gegen das Andersmachen ist prinzipiell nicht viel einzuwenden. Kritisch wird es, wenn die Gelegenheit zwar vorhanden war, aber nicht beim Schopfe gepackt wurde. Ich bin überzeugt, wenn sich „Wenn nicht jetzt, wann dann ...“ auch nur zaghaft ins Bewusstsein drängt, hat sich unser implizites Erfahrungsgedächtnis gemeldet und uns zu verstehen gegeben: Wage es, es kann klappen!

Ich möchte Sie also ermuntern, dem „Wenn nicht jetzt, wann dann“-Impuls nachzugeben und aktiv zu werden. Welche Dynamik sich entfaltet und welche Stimmung zum Erfolg führen kann, haben unsere Handballer im WM-Turnier 2007 vorgemacht. Nehmen Sie es als Best Practice Beispiel. Wenn nicht jetzt, wann dann?

Herzlichst
Ihr



Walter Braun



Walter Braun

AGG-gerechte Auswahlentscheidungen

Das Allgemeine Gleichstellungsgesetz sorgt nun mit hohem Nachdruck dafür, dass die Auswahl von Mitarbeitern nachvollziehbar und diskriminierungsfrei erfolgt. Dies fängt beim Anforderungsprofil an, geht über die Stellenausschreibung, Vorauswahl, Bewerbungsgespräch bis hin zur letztendlichen Begründung der Entscheidung.

Günstig hat sich erwiesen, mit Hilfe der Technik der kritischen Ereignisse (critical incident technique, nach Flanagan) die Anforderungskriterien zu ermitteln. Dazu werden Situationen beschrieben, in denen unterschiedliches Handeln des Mitarbeiters zu unterschiedlichen Leistungen führt. Die Vorteile der ermittelten Fakten liegen darin, dass es reale, über Erfolg bzw. Misserfolg entscheidende Verhaltensdaten sind, die eindeutig aus den Anforderungen der Stelle resultieren.

Die so ermittelten kritischen Ereignisse bzw. Verhaltensweisen können dann für das Formulieren der

- Anforderungsprofile
 - Stellenausschreibungen
 - Interviewleitfragen
- genutzt werden. So wird jederzeit der Zusammenhang zwischen den Entscheidungen in den jeweiligen Auswahlphasen und den Begründungen deutlich.

Nebenbei bemerkt: Sie handeln nicht nur rechtssicher im Sinne des AGG, sondern erhöhen mit der Technik der kritischen Ereignisse beträchtlich die Qualität Ihrer Entscheidungen. Es lohnt sich.

Unterstützung erwünscht?

Kennziffer: 7103

Stärkung der Selbstaufmerksamkeit

Aufbauen von Selbstführungskompetenz bedeutet i. d. R., die Aufmerksamkeit auf sich zu richten. Sich selbst wahr zu nehmen, auf seine Körperreaktionen zu achten, seine Gedanken bewusst zu kontrollieren, Fragen zu stellen etc. sollten in jedem Fall systematisch erfolgen. Am besten mit einem Protokoll, das über einen längeren Zeitraum Gedanken, Gefühle etc. dokumentiert.

Nach dem Landauer Psychologieprofessor G. F. Müller kann mit einem kleinen Test die Stärke der Selbstaufmerksamkeit überprüft werden:

	sehr ungenau	weniger genau	beschreibt mich relativ genau	sehr genau
Ich bin immer wieder erstaunt, über welche Fähigkeiten ich verfüge.	①	②	③	④
Mir fallen gelegentlich auch Fähigkeiten auf, die weniger stark ausgeprägt sind.	①	②	③	④
Ich halte manchmal inne, um mich zu fragen, ob das, was ich tue, noch meinen persönlichen Ansprüchen genügt.	①	②	③	④
Wenn ich unzufrieden bin, frage ich mich zumeist, was ich selbst noch besser tun könnte.	①	②	③	④
Ich beobachte regelmäßig mein Verhalten, um rechtzeitig gegensteuern zu können.	①	②	③	④

Bei mehr als 14 Punkten wird die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung gut eingesetzt.

Reflexionsfragen können beispielsweise strukturiert sein in

- Ereignisse
 - Warum kam es zum Erfolg/ Misserfolg?
 - Wie habe ich ihn erreicht?
 - Welche Bedingungen waren wichtig?
- Denken/Handeln
 - Denke ich vom Ergebnis her?
 - Neige ich zum Ausprobieren?
 - Gehe ich gerne neue Wege?
 - Denke ich analytisch?
- Gefühlsebene
 - Spürte ich mich kraftvoll/ energisch?
 - Welche Gefühle spürte ich in den verschiedenen Situationen?
 - Warum war das so?
 - Achte ich bewusst auf meine Gefühle?
- Chancen/Risiken
 - Wie kann ich meine Ressourcen für was noch besser nutzen?
 - Von wem kann ich welche Anregungen erhalten?
 - Wie kann ich aus Misserfolg lernen?
 - Welche Zweifel tauchen häufig bei mir auf?

Mit solchen oder ähnlichen Fragen richtet sich die Wahrnehmung nach innen und lassen sich Antworten finden, die zu neuen Erkenntnissen über Einstellungen, Blinde Flecke, Stärken und Begrenzungen seiner Persönlichkeit führen. **Kennziffer: 7104**

Warum ich hier gerne arbeite

In einer jüngsten Befragung eines mittleren Betriebes der Automobilzulieferbranche zu dem Thema „Warum arbeiten Sie gerne hier?“ ergab sich neben Bindungsfaktoren wie „kollegialer Umgang am Arbeitsplatz“, „interessante Arbeitszeitgestaltung,“ insbesondere die „gelebte Führungskultur“ charakterisiert durch

- authentisches,
- verlässliches und
- zutrauendes

Verhalten von Vorgesetzten als einen zentralen Schlüsselfaktor für die emotionale Bindung an das Unternehmen.

Von 195 befragten Mitarbeitern beteiligten sich 150 an der Untersuchung und votierten bei den Fragekategorien für die Identifikation und das Engagement im Betrieb wie folgt:

- gelebte Führungskultur 92 %
- Eigenständigkeit und Handlungsspielräume 76 %
- Verantwortlichkeit und Transparenz 70 %
- Gehalt 61 %
- Arbeitszeit 59 %
- Angebote zur Life-Balance 51 %
- Weiterbildungsangebot 48 %
- Kollegialer Umgang am Arbeitsplatz 46 %
- Entwicklungsmöglichkeiten 41 %

Die Befragungsergebnisse dienen als Basis für die Entwicklung von Aktionsfeldern, mit denen die Leistungsbereitschaft und Personalbindung stabilisiert bzw. für die Leistungsträger noch verbessert werden konnten.

Anmerkungen erwünscht?

Kennziffer: 7105



Schmunzelecke*



„Beim Mauern fiel er ca. 5 m vom Gerüst, konnte sich noch kurz im Fallen anhalten, so dass der Sturz gemindert wurde.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2007

Christiane Drühe-Wienholt

Vom Kompetenzen-Sammler zum Potenzial-Entfalter. Etwas leisten statt nur zu arbeiten: Sich selbst und andere motivieren.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2005, 162 Seiten, € 15,00, ISBN-10: 3-89967-167-8

Die Autorin geht der Frage nach, welche Wertvorstellungen Beschäftigte in ihrem Arbeitsleben beeinflussen und wie sie die dazu passenden Kompetenzen entwickeln und zur Entfaltung bringen können, um Motivationskrisen vorzubeugen und als Führungskraft das eigene Potenzial auszuschöpfen. Dazu stellt sie die gängigen Ansätze wie Work-Life-Balance, Coaching, Leadership etc. vor, sensibilisiert aber für einen neuen Blickwinkel und eine wertebegründete Herangehensweise an diese Konzepte. Nachhaltig gelingt es ihr dabei, psychologisches Know-how zu vermitteln und pragmatische Impulse für eine individuelle Umsetzung zu geben. Unter den Aspekten von Sinnggebung und Wertvorstellung sind selbst Maslows Bedürfnispyramide oder C. G. Jungs Präferenzmodell damit neu zu verstehen.



David Scheffer, Julius Kuhl

Erfolgreich motivieren. Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivations-techniken.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2006, 122 Seiten, € 22,95, ISBN-10: 3-8017-1799-8

Wie sich die Mitarbeitermotivation halten und steigern lässt, treibt seit Jahren nahezu alle Personalverantwortliche um. Entsprechend Vielzahl sind die Publikationen zu diesem Thema. Den Autoren ist es dabei gelungen, auf einer seriösen, wissenschaftlich begründeten und praxistauglichen Grundlage anhand von vier Motivationsmodellen Methoden und Maßnahmen abzuleiten, mit denen ein Optimum an

Mitarbeitermotivation erreicht werden kann. Vor dem Hintergrund der Erwartungs-, Zielsetzungs-, Job Design- und Equity-Theorie zeigen sie auf, wie in Unternehmen die Ist-Situation analysiert werden kann und wie die Motivationsmodelle einzusetzen und welche Effekte zu erwarten sind. Ein gelungener Brückenschlag zwischen theoretischer Begründung und äußerst praxisbezogener Anschaulichkeit.



Fritz Westermann (Hrsg.)

Entwicklungsquadrat. Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2007, 262 Seiten, € 39,95, ISBN-10: 3-8017-2034-9

In einer Verbindung von theoretischen Grundlagen und praxisbezogenen Anwendungsbeispielen ist erstmals in Buchform das breite Anwendungsfeld des Entwicklungsquadrates aufbereitet. Die bisher eher spärlich öffentlich diskutierte Theorie erweitert beträchtlich den eindimensionalen Eigenschaftsansatz in der Mitarbeiterführung, in dem er Eigenschaften in ihren gegenläufigen Polen und situativen Zuordnungen beschreibt. So ist man z. B. nie gleichzeitig sparsam und großzügig, kann dies aber durchaus in verschiedenen Situationen sein. Die einzelnen Kapitel veranschaulichen, dass mit der Theorie des Entwicklungsquadrates der Wirkungsgrad von Coaching, Förderkonzepten, Leistungsbeurteilungen etc. vergrößert wird.

Theoretische Exkurse, Fallbeispiele, Abbildungen und Text machen das Buch überdurchschnittlich praxistauglich.



Martin Kersting

„DIN SCREEN“. Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2006, 75 Seiten, € 15,00, ISBN-10: 3-89967-306-9

Welchen Anforderungen Verfahren zur berufsbezogenen Eignungsdiagnostik erfüllen müssen, regelt seit 2002 die DIN 33430. Kersting hat jetzt dazu einen Leitfaden erstellt, mit dem die Qualität des eignungsdiagnostischen Prozesses bezüglich der DIN 33430 überprüft werden kann.

In Bezug und mit Querverweisen zur DIN hat der Autor sechs Checklisten zur Prüfung der Anforderungen entwickelt und den Bereichen „Anforderungen an Verfahrenshinweise“, „Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“, „Auswahl und Zusammenstellung von Verfahren“, „Durchführung, Auswertung und Interpretation der Verfahrensergebnisse sowie Urteilsbildung“, „Dokumentation“ und „Anforderungen an die Qualifikation der an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen“ zugeordnet. Die über 300 Anforderungskriterien sind mit den Antwortkategorien „trifft zu“, „trifft nicht zu“, „nicht zu bewerten“ einfach einzuschätzen und bieten dem Anwender einen leichten Zugang zur Bewertung des eignungsdiagnostischen Prozesses.



Beate Klutmann

Führung: Übungen für das Training mit Führungskräften.

Windmühle Verlag GmbH, Hamburg 2006, 247 Seiten, € 35,00, ISBN-10: 3-937444-04-1

Die theoretische Basis zu diesem Buch hat die Autorin mit Ihrem im gleichen Verlag erschienen Werk „Führung: Theorie und Praxis“ gelegt. Das Bemerkenswerte an diesem Buch liegt darin, dass die Autorin Übungen zusammengestellt hat, die das kognitive, affektive und ausprobierende Lernen fördern und thematisch und empirisch begründet sind.

Nach einer kurzen Einführung in die Lernthematik und in die Bedeutung des Reflexionslernens stellt sie zu den Themen Führung, Macht und Einfluss, Motivation, Mitarbeitergespräche, Gruppenführung, Selbstführung und Führungskonzept

Übungen zusammen. Jede Übung ist ausführlich dargestellt nach Zielen, Dauer, Teilnehmerzahl etc. und enthält Übungsblätter, mit denen die Durchführung weiter konkretisiert wird. So entstanden mehr als 40 Übungen, die den theoretischen Kontext mit der praktischen Anwendung verbinden.



Fritz Hendrich

Simplexity. Sieben einfache Formeln für komplexes Management. Signum Verlag, München 2006, 133 Seiten, € 19,90, ISBN-10: 3-7766-8015-6

Wer Freude daran hat, komplexe Sachverhalte vereinfacht dargestellt zu bekommen, ist mit dem Buch gut bedient. Schnörkellos führt der Autor durch seine sieben Formeln des Erfolgs, indem er Delegieren, Motivieren, Synergie, Teamführung, Entlohnung, Coaching und situatives Führen als zentral für den Management-Erfolg postuliert, in ihrem pragmatischen Kern darstellt und an kleinen Beispielen illustriert.



Kurt H. Thieme, Rainer Fischer, Michael Sostmann und das Selling-Power-Trainerteam

Preisdruck? Na und! Wie Spitzenverkäufer Preise erfolgreich verhandeln. Praxisbeispiele, Tipps und Tricks, Checklisten, Anleitungen. Pocketline, AVANCE Verlag, Uffing am Staffelsee, 3. Auflage 2007, 192 Seiten, € 14,95, ISBN-10: 3-9810226-0-2

Die Geiz-ist-geil-Mentalität und Schnäppchenjägerkultur dominieren nicht nur im privaten Konsum. Auch die Einkäufer verhandeln immer härter um Rabatte und Boni. Die Autoren zeigen anschaulich auf, warum es sich lohnt, Preise durchzusetzen, wie Preise mit Überzeugung verhandelt werden, wie harten Preisverhandlungen vorgebeugt wird, wie der Nutzen mit dem Preis übereinstimmt, die Taktik der klugen Preisnennung, die besten Strategien für erfolgreiche Preisverhandlungen und wie Preisdrückertricks gekontert werden können.

Das Büchlein ist pragmatisch und hintergründig zugleich. Pragmatisch, weil sich die Autoren nicht mit einfältigen Plattitüden wie z. B. „man muss Nutzen bieten“ zufrieden geben, sondern Strategien und das Wie erfolgreicher Preisverhandlungen aufzeigen. Hintergründig ist das Buch deswegen, weil sie das Phänomen „Preis“ im wirtschaftlichen und psychologischen Zusammenhang anschaulich beschreiben. Gesprächs- und Strategiebeispiele multiplizieren die inhaltliche Qualität des Buches. Gemessen am Preis ein schwer zu toppendes Buch.



Karin Rausch (Hrsg.) unter Mitarbeit von René Kröger und Alessa Näpel

Organisation gestalten. Struktur mit Kultur versöhnen.

Band zur 13. wissenschaftlichen Fachtagung für Angewandte Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule Osnabrück am 2. und 3. Februar 2007 in Osnabrück.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2007, 689 Seiten, € 50,00, ISBN-13: 978-3-89967-358-6

Mit dem Tagungsband liegt nicht nur ein hochaktuelles, sondern auch ein Ökonomie- und Psychologie integrierendes Werk zur ganzheitlichen Gestaltung von Organisationen vor. Kompliment an Verlag und Autoren!

Wie sich Strukturen, Dynamik und Prozesse kulturprägend gestalten lassen, zeigt der Band eindrucklich. 47 Artikel, die in „Generelle Überlegungen zur Gestaltung von Organisationen“, „Besondere Bedingungen für KMU“, „Große Organisationen“, „Auswirkungen organisatorischer Veränderungen im Betrieb“, „Innovationsmanagement und Kultur“ sowie „Neue Instrumente zur Organisationsgestaltung“ gegliedert sind, zeigen an Beispielen aus KMU und Non-Profit-Organisationen wie Kultur und Struktur in Betrieben zusammenhängen und ganzheitlich beeinflusst werden können.

Besonders erfreulich ist, dass alle Artikel präzise, anschaulich und fern-

ab von simplifizierenden Manahme-Rezepten geschrieben sind. Ein Nachschlagewerk, das in seiner Breite und Seriosität hohe Relevanz besitzt.



Michael Despeghele

Lebe deinen Life-Code. Mühelos fit und gesund. Das Programm für einen typengerechten Lebensstil. Campus Verlag, Frankfurt 2007, 227 Seiten, € 19,90, ISBN-13: 978-3-593-37957-9

Psychische und physische Dauerbelastung gekoppelt mit ungünstigen Ernährungsgewohnheiten sorgen im Privaten wie im Beruf für dramatische Gesundheitsprobleme. Diätwahn und Walkingorgien sind die schreckhaften Reaktionen darauf. Sie beheben das Problem jedoch nicht. Warum das so nicht funktioniert und wie es behoben werden kann, beschreibt der Autor überaus anschaulich. Er zeigt, dass Gesundheitsverhalten nicht rational begründet ist, sondern durch das Motivations- und Emotionssystem beeinflusst wird. Jeder Mensch, so der Autor, hat dazu einen ganz individuellen Life-Code, der genau vorgibt, was am ehesten seinen inneren Motiven und Werten entspricht.

Über acht Kapitel hinweg hilft er dem Leser seinen Life-Code zu identifizieren und einen darauf abgestimmten Fitness- und Ernährungsplan zu entwickeln. Mit dem Buch räumt der Autor gründlich mit dem allgemeinen Gesundheits- bzw. Ernährungsideal auf und schafft Voraussetzungen, ein individuell auf den eigenen Life-Code abgestimmtes, emotions- und gehirngerechtes Gesundheitsverhalten zu praktizieren.



Martin Kleinmann, Heinz Schuler, Karlheinz Sonntag, Thomas Staufenberg (Hrsg.)

Zeitschrift für Personalpsychologie.

6. Jahrgang, Heft 1, 2007, Hogrefe Verlag, Göttingen 2007, Jahresabonnement Institute € 149,95, Private € 89,95, Einzelheft € 38,95. Erscheinungsweise: vierteljährlich, ISSN 1617-6391

Als Forum zur Publikation der Ergebnisse angewandter Forschung im Bereich der Personalpsychologie hat sich die Zeitschrift mittlerweile fest etabliert. Trotz des starken Forschungsbezuges bieten die Artikel auch genügend Anregung für Praktiker.

Die Artikel im Einzelnen:

Originalia

- *Martin Emrich, Michael Dieh:* Flexibel versus charakterstark. Die Effekte situativen und dispositionellen Self-Monitorings im Assessment Center.
- *Hans-Werner Bierhoff, Theo Schülken, Matthias Hoof:* Skalen der Einstellungsstruktur ehrenamtlicher Helfer (SEEH).
- *Adrian Furnham, Tomas Chamorro-Premuzic:* Self-assessed intelligence and confidence for the acquisition of skills.

Test und Tools

- *Lothar Schmidt-Atzert:* Analyse des Schlussfolgernden und Kreativen Denkens von Schuler und Hell (ASK),

Literatur aktuell

Buchbesprechungen:

- *Markus Bühner:* Hossiep, R. & Mühlhaus, O. (2005), Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests.
- *Thomas Ellwart:* Jones, F., Burke, R. J & Westman, M. (2006). Work-Life-Balance: A psychological perspective.



Astrid Schreyögg (Hrsg.)

Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Heft 4/06 Jahrgang 13/2006; ISSN 1618-808X

VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006, Jahresabo 2006 € 56,-- (4 Hefte), Einzelheft € 18,--

Der Themenschwerpunkt dieser Ausgabe behandelt Mitarbeitergespräche zwischen Supervision, Coaching und Mentoring. Die Beiträge zeigen aus unterschiedlichen Anwendungsfeldern, dass Mitarbeitergespräche begleitet durch Su-

pervision, Coaching und Mentoring effektiv und akzeptiert eingesetzt werden können.

Hauptbeiträge:

- *Stephan Daniel Richter:* Zwischen Seelsorge und Supervision – Das Mitarbeitergespräch in der Kirche. Ein Führungsinstrument im Spannungsfeld verschiedener Konzepte.
- *Claudia Eilles-Matthiessen:* Diesseits von Coaching. Situative Beratung als Führungsaufgabe.
- *Bettina Elvers:* Führungskulturen an der Universität: Feedbackinstrumente als Schlüssel zur Personalentwicklung.

Praxisberichte:

- *Sabine Kohl:* Mitarbeitergespräche in einem Kreditinstitut.
- *Heidi Möller, Claudia Meister-Scheytt, Gabriela Edlinger:* Die Einführung von Mitarbeiter/innengesprächen an österreichischen Universitäten.
- *Sabine Hesse:* Nutzen von Mitarbeiterjahresgesprächen in einer sozialen Organisation. Das Beispiel des Caritasverbandes Frankfurt am Main.
- *Hermann Josef Ingenlath:* Mitarbeitergespräche als Beitrag zur Krisenbewältigung. Ein Praxisbericht.

Diskurs:

Stefan Kühn: Psychiatrisierung, Personifizierung und Personalisierung: Zur personenzentrierten Beratung in Organisationen.



Wirtschaftspsychologie

Themenheft „Assessment Center: Fundierte Lösungen für die Personalauswahl und -entwicklung“. Gastherausgeber: *Stefan Höft, Siegfried Stumpf, Katrin Sünderhau.* IV.2006 – 8. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2006, 89 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abopreis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Die Themenhefte der Wirtschaftspsychologie des Pabst Verlages stehen für eine erfreuliche Verbindung von psychologischer Anwen-

dungsforschung und betrieblicher Praxis. In diesem Themenheft stellen die Gast-Herausgeber neun Beiträge des vom Arbeitskreises Assessment Center e.V. 2004 in Dresden veranstalteten Kongress vor.

- *Ralf Glodek:* Was man als Gruppenleiter den ganzen Tag so macht ... Entwicklung von Szenarien für Einzel-Assessment-Center.
- *Carmen Contarini, Marco Vannotti:* Das Development Center mit Peer-Feedback. Ein Praxisbeispiel eines schweizerischen Bankkonzerns.
- *Anna Ehret, Siegfried Stumpf:* Interkulturelle Assessment Center: Anforderungen und Gestaltungsempfehlungen.
- *Claudia Marggraf-Micheel, Stefan Höft, Heidi Bonnist:* Practice und Coaching: Strategien zur Vorbereitung von Teilnehmern auf Assessment-Center-Verfahren.
- *Stefan Höft, Nina Lüth:* Ein computerbasiertes Trainingstool für Assessment-Center-Beobachter.
- *Anja Strobel, Sybille Lerche, Katja Hoppe, Dana Rodig, Ernst-August Bolte:* „Transparenz im AC – Aussagekraft ade?“ Ein Beitrag zur Transparenzdiskussion im Assessment Center.
- *Raimund Birri, Benjamin Naef:* Wirkung und Nutzen des Assessment-Center-Feedbacks im Entwicklungsverlauf von Nachwuchsführungskräften – eine retrospektive Studie.
- *Christof Obermann:* Evaluation eines Assessment Centers – Wie geht das, wenn nur wenige Außenkriterien vorliegen?
- *Rainer Neubauer, Stefan Höft:* Standards der Assessment-Center-Technik – Version 2004. Überblick und Hintergrundinformationen.

Buchbesprechungen, ein Bericht über einen internationalen AC-Kongress sowie Information zu den Nachwuchsförderpreis des Arbeitskreises Assessment Center e.V. beschließen das Themenheft.

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Fritz Ostendorf, Alois Angleitner
NEO-PI-R
NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae.
 Revidierte Fassung
 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG,
 Göttingen 2004, Test komplett
 € 196,00

Einsatzbereich:

Persönlichkeitsfragebogen zur Klärung diagnostischer Fragen in den Bereichen Berufsberatung, Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Gesundheitspsychologie, pädagogische-, psychologische Forschung sowie klinische Psychologie.

Testkonzept:

Der mehrdimensionale Persönlichkeitsfragebogen ist eine Adaption des amerikanischen „Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R)“ von Paul Costa und Robert McCrae. Er dient der Erfassung der fünf großen Bereiche von Persönlichkeitsmerkmalen, für die jeweils sechs Facetten weiter differenziert werden:

- Neurotizismus
Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, Befangenheit, Impulsivität, Verletzlichkeit
- Extraversion
Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität, Erlebnishunger, Frohsinn
- Offenheit
Phantasie, Ästhetik, Gefühle, Handlungen, Ideen, Werte
- Verträglichkeit
Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit, Gutherzigkeit
- Gewissenhaftigkeit
Kompetenz, Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin, Besonnenheit.

Jede Persönlichkeitsfacette wird mit acht Items abgefragt. Die Beantwortung der 240 Items erfolgt über eine fünfstellige Likertskala

mit den Unterscheidungen „starke Ablehnung“, „Ablehnung“, „neutral“, „Zustimmung“ und „starke Zustimmung“. Zur Erfassung der individuellen Persönlichkeitsunterschiede stehen Erhebungsbogen zur Selbst- und Fremdbeurteilung zur Verfügung.

Der Test enthält:

Manual, 5 Testhefte jeweils für Form-S und Form-F, 10 Testhefte jeweils für die Form S und F mit integriertem Antwortmodus, 10 Antwortbogen, 25 je Persönlichkeitsbildkurzfassungen und 5x Persönlichkeitsbild, Hartschalenkoffer.

Anwendungsaspekte:

Zur Bearbeitung der 240 Items sollten ca. 45 Minuten kalkuliert werden. Der Test ist in mehr als 30 Sprachen übersetzt.

Die Auswertung der Itembeantwortung erfolgt automatisiert über das Hogrefe Testsystem oder mit dem Statistikprogramm SPSS. Falls diese Systeme nicht vorhanden sind, kann der Test manuell ausgewertet werden. Die Vorgehensschritte sind ausführlich im Manual beschrieben.

Die Skalenrohwerte werden in einen Profildbogen übertragen. Aus diesem sind dann direkt die Prozentränge bzw. Transformationswerte abzulesen. Die Autoren weisen jedoch ausdrücklich darauf hin, dass die Interpretation der Testergebnisse von einem diagnostisch ausgebildeten Diplom-Psychologen vorgenommen werden soll.

Der NEO-PI-R ist als persönlichkeitsdiagnostisches Breitbandverfahren im therapeutischen und Coaching-Kontext einzusetzen soweit es um das Festlegen von persönlichkeitsbezogenen Interventionsformen geht.

In der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie hilft er bei der Erfassung und Beurteilung von Persönlichkeitsmerkmalen in ihrem funktionalen Zusammenhang mit stellenbezogenen Anforderungen. Bei der Erprobung des NEO-PI-R

haben wir gute Erfahrungen im Zusammenhang mit entwicklungsdiagnostischen Aufgaben gemacht. So konnten wir z. B. aus dem Testergebnis einzelne Persönlichkeitsmerkmale ableiten, sie in einen Entwicklungszusammenhang setzen und bezogen auf implizite Motive und Werte bewusst machen. Z. B. wurden die Merkmale „Frohsinn“, „Geselligkeit“, „Herzlichkeit“ in Verbindung mit den Merkmalen „Pflichtbewusstsein“, „Leistungsstreben“ und „Selbstdisziplin“ im Rahmen eines individuellen Entwicklungsprogramms definiert und in ihrem Veränderungsprozess bewertet.

Bewertungsaspekte:

Der NEO-PI-R dürfte zu den Verfahren zählen, die mit hoher Transparenz ihre Entstehungsgeschichte, die Konzeptualisierung, Stichprobenbeschreibung, Testgütewerte und die Konstruktvalidierung ausführlich beschreiben.

Die Auswertung und Interpretation verlangen fachpsychologische Kenntnisse und schützen damit vor einem inflationären Gebrauch durch diagnostische Laien. Die Zuverlässigkeit bzw. die interne Konsistenz erzielt im Mittelwert mit 0.91 einen sehr hohen Wert. Auch die verschiedenen Validitätskennziffern sind zufriedenstellend. Die Selbstbeschreibungsförm des Tests wurde an einer Gesamtstichprobe von 11.724 Personen normiert. Die Fremdbeurteilung an einer Stichprobe von 1.547 Menschen.

Mit dem NEO-PI-R liegt ein gut untersuchtes Instrument zur differenzierten Messung von Persönlichkeitsmerkmalen und umfassenden Beschreibung der Persönlichkeit vor.

Der Test ist zu beziehen bei:
 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
 Rohnsweg 25
 37085 Göttingen
 Tel.: 0551-49609-0
 Fax: 0551-49609-88
 E-Mail: verlag@hogrefe.de
 www.hogrefe.de

Den Wald vor lauter Bäumen nicht erkennen

Dass wir Menschen eine Fülle ungenutzter Ressourcen besitzen, lässt sich schon daran erkennen, dass wir meist nur spezifisch unsere Stärken sehen und Reserven oder gar Schwächen überhaupt nicht als Wert an sich erleben. So kennt der Mensch z. B. seine rhetorische Sicherheit bei Preisverhandlungen, überträgt diese Sicherheit aber nicht auf das Führen von Mitarbeitergesprächen. Die Angst vor Mitarbeitergesprächen wiederum erlebt er als unangenehm und nicht als interessanten Hinweis darauf, dass er noch zu wenig gefühlte Sicherheit dafür besitzt, die er jedoch durch bewusstes Einbringen seiner rhetorischen Fähigkeiten aufbauen könnte. In der Konsequenz bedeutet das, dass wir offenbar

- die Gesamtheit unserer Ressourcen nur ungenügend kennen und sie
- kaum generalisiert einsetzen.

Was nun aber sind Ressourcen? Ressourcen sind allgemein gesprochen all die Dinge, die Menschen bei der Verwirklichung ihrer Lebensentwürfe und Anforderungen helfen. Stärken sowieso, aber auch Schwächen haben dabei eine Funktion. So schützt z. B. eine starke Skepsis vor vorschnellen Entscheidungen und zuviel Vertrauensseligkeit. Andererseits behindert sie neue Erfahrungen und das Erweitern der Wahrnehmungsfähigkeit. An dem Beispiel sollte deutlich werden, dass es keine „guten“ oder „schlechten“ Ressourcen gibt. Erst durch die Situation erhalten sie ihren Wert. Je nach Situation helfen oder behindern sie.

Neugierde geweckt? **Kennziffer: 7106**



Aus der Coachingarbeit: Wechsel der Blickrichtung

Der Anlass, etwas in seinem Leben zu verändern, ist meist damit begründet, dass etwas als unangenehm erlebt wird und in seiner Existenz verschwinden soll. Der Mensch will seine Redeangst überwinden, seine Unsicherheit verlieren, weniger abhängig von anderen Menschen sein, das Rauchen aufgeben und vieles mehr. Die gesamte Energie wird in das sogenannte „Nicht haben wollen“ gesteckt. Damit geht sie beim Aufbau neuer Verhaltensweisen verloren. Außerdem belegen Erkenntnisse der Neurowissenschaften, dass mit jedem Vermeidewunsch genau diese Bilder im limbischen System unseres Gehirns getriggert werden, die die unerwünschten Verhaltensweisen emotional begleiten und damit noch nachhaltiger erscheinen lassen.

Coachingarbeit sollte daher ansetzen an

- der individuellen Ressourcenklärung und ihrer funktionalen Zuordnung zu Situationen nach hilfreich oder hindernd
- der Formulierung von Zielen anhand derer Verhalten aufgebaut und positive Stimmungen erzeugt werden.

Es ist psychologisch wirksamer, neue Verhaltensweisen aufzubauen als vertraute zu reduzieren. So ist es selbst für ein suchtnahes Verhalten wie z. B. Rauchen günstiger, mit Zielen wie z. B. Wissen über gesundes Verhalten erwerben, in Arbeitspausen kleine Bewegungsübungen praktizieren etc. neue, raucherinadäquate Verhaltensweisen aufzubauen als krampfhaft zu versuchen, jeden Tag eine Zigarette weniger zu rauchen.

Interessiert? **Kennziffer: 7107**

Die raue Wirklichkeit des Wind of Change

Die Geschwindigkeit von Veränderungen nimmt zu. Es gilt, anzupacken und Entwicklungen voran zu treiben, denn die Anforderungen des Marktes drehen sich immer schneller. Dies führt zu ausgefuchsten Change-Management-Ansätzen, die durch Zielefokussierung, Mitarbeiterbeteiligung, Teamentwicklung, Erfolgsindizes etc. charakterisiert sind. Sie suggerieren Machbarkeit, postulieren Ganzheitlichkeit, versäumen aber, die individuelle Dynamik des Einzelnen in den Mittelpunkt zu rücken. Hinter dem Teamgedanken verlieren sich Eigenverantwortung und Eigeninitiative.

Wenn wir aber dem Veränderungsdruck standhalten – und es ist davon auszugehen, dass Veränderungen zum Normalzustand werden – und die Zahl der fehlgeschlagenen Change-Projekte drastisch reduzieren wollen, sollten wir Antworten auf zwei Fragen finden:

- Wie lassen sich die Veränderungsprozesse in ihrer Gesamtheit psychologisch gestalten?
- Wie lassen sich Eigenverantwortung und Eigenmotivation jedes einzelnen Mitarbeiter freisetzen?

Wie dazu auch immer Antworten und Konzepte aussehen mögen, sie werden dem Grundsatz nach Aktivitäten beinhalten, die

- eine positive Grundstimmung beim Mitarbeiter verursachen, weil dieser sich wahrgenommen und geachtet fühlt,
- die impliziten Motive und Überzeugungen von Mitarbeitern beachten und
- die Mitarbeiter de facto und individuell und nicht in wortreichen Teambeschwörungen zum Träger von Veränderungen werden lassen.

Projektpläne, funktionale Macht, materielle Anreize etc. treten in den Hintergrund und das Beachten spezifischer Persönlichkeitsmerkmale in den Vordergrund, denn der stete Wandel wird von Menschen bewältigt und nicht von Strukturen.

Noch Fragen? **Kennziffer: 7108**