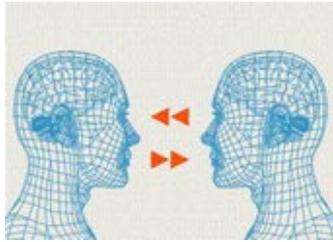




Krisen – die Stunde verständlicher Strategien

Gerade in Krisen benötigen Mitarbeiter Transparenz und Orientierung. Durchhalteparolen und „Es-wird-schon-werden-Strategien“ verunsichern mehr als sie helfen. Sie dürfen aber auch nicht mit schwer zu verstehenden Zielen oder Zukunftsmodellen allein gelassen und noch mehr verunsichert werden.

So hatte etwa der Geschäftsführer eines Möbelherstellers nach mehrmonatigem Ertragsminus mit wechsel reagiert, von seinen verständnislos zur neuen Konsumerbereich Baumärkte



Umsatz- und einem Strategie-der insbesondere Leistungsträgern Kenntnis genom-Zielkunden im sollten über aktiviert und das

alte B2B Fachhändlerkonzept aufgegeben werden. Skaleneffekte sollten den Umsatz wieder ankurbeln. Weder konnten die Mitarbeiter sich ausmalen, wo die Chancen liegen sollten, noch wusste man über die Kauf- und Verhaltensgewohnheiten der Endabnehmer und über die Besonderheiten des Baumarktgeschäftes Bescheid. Stärkere Verunsicherung als vorher war die Folge und teilweise ein Abwandern von wichtigen Leistungsträgern. Die Frage ist nun, was hätte zu mehr Verstehen und Akzeptieren von dieser krisenbedingten Entscheidung beigetragen?

Aus Gesprächen mit Mitarbeitern ergab sich folgendes Bild:

- Rechtzeitige, offene und druckfreie Kommunikation über die Situation und mögliche Auswege
- Aufzeigen von Zielen, Chancen und die Mitarbeiter unterstützenden Maßnahmen
- Erzeugen von Korpsgeist durch verstärktes Hervorheben der Teamstärken
- Ernstnehmen von Mitarbeitern und deren Einbinden in Entscheidungen
- Fortlaufende Rückmeldung über den Projektverlauf.

Alles Selbstverständlichkeiten – jedoch offenbar in Krisenzeiten nicht weiter berücksichtigt und einem selbstverordneten Druck zum Handeln geopfert. Einmal mehr ein Beispiel, das zeigt, dass Handlungskompetenz mehr als nur fachliche Exzellenz voraussetzt. Auch Kenntnisse in Interventionsstrategien und ein psychologisches Grundverständnis für die Gestaltung von Veränderungsprozessen sind hilfreich.

Kennziffer: 10101

In eigener Sache:

Walter Braun

Die (Psycho-)Logik des Entscheidens.

Fallstricke, Strategien und Techniken im Umgang mit schwierigen Situationen.
Verlag Hans Huber, Bern 2010,

Die Güte von Entscheidungen hängt nicht vom rationalen Vorgehen ab. Sie taucht aber auch nicht per Intuition wie Phönix aus der Asche auf. Erst, wenn Intuition und Ratio zusammenfinden und eine kongeniale Partnerschaft eingehen, entstehen gedeihliche Bedingungen für qualitativ hochwertige Entscheidungen. So ist der Tenor des Buches von Walter Braun.

Er fasst anschaulich, kurzweilig und auch für Praktiker verständlich die Erkenntnisse der psychologischen und ökonomischen Entscheidungsforschung zusammen und entwirft die Psychologie des Entscheidens, indem er das Rationalitätsdogma um ein Reflexionskonzept erweitert und für praktische Fragestellungen anwendbar macht. An vielen Beispielen erläutert er die Human Factors bei der Entscheidungsfindung und beschreibt zahlreiche intuitive und rationale Methoden in ihrem Anwendungskontext. Dabei zeigt er die Stärken und Grenzen der Intuition auf und stellt ihr Vor- und Nachteile rationalitätsgeleiteter Entscheidungen gegenüber. Das Buch schlägt die Brücke zwischen theoretisch fundierten Grundlagen und der Praxis des Entscheidens.

Infos zum Buch: **Kennziffer: 10102**

Das Buch ist im Buchhandel erhältlich oder direkt beim Verlag unter:

<http://www.verlag-hanshuber.com/vkat/einzeltitel.-php?isbn=3-456-84851-X>.

Ich bin der Meinung, dass...

sich Krisen und Schieflagen schleichend ergeben und eher selten Ergebnis einzelner Ereignisse sind. Die vakant gewordene Position einer langjährig bewährten Führungskraft, die verheerende Stimmung in der Belegschaft, das plötzliche Wegbrechen von A-Kunden etc. sind sichtbare Endpunkte einer möglicherweise langen Entwicklung. Und genau hier liegt das Problem. So nach und nach schleichen sich kleine Abweichungen von Zielvorstellungen ein, ohne sie überhaupt zu bemerken. Tritt dann eine Krise auf, wird sie allen möglichen aktuellen Ursachen zugeordnet nur nicht denen, die in der Vergangenheit liegen.



Walter Braun

Was wir momentan in deutschen Unternehmen erleben, ist eine tragische Lehrstunde dieses Phänomens. Das Wegbrechen wichtiger A-Kunden mag sicherlich aus aktuellen Gründen nachvollziehbar sein, hat aber möglicherweise auch damit zu tun, dass zu wenig in Konzepte und Ideen für eine langfristige Kundenbindung, keine Zeit in die Entwicklung alternativer Kundenszenarien oder des Portfolios investiert wurden. Auch das plötzliche Auftreten drastischer Qualitätsmängel kann eher schleichenden Prozesse geschuldet sein, wie sie z. B. bei größer und komplexer werden den Strukturen entstehen (s. Auto- oder Baubranche). Auch die dann zu erlebenden typischen Pawlowreflexe im holzschnittartigen Zuweisen der Verursachung und dem gleichzeitig erschallenden Ruf nach mehr Investition in den HR-Bereich greifen meines Erachtens zu kurz.

Systemische Fehler verzeihen komplexe Situationen selten. Was, wenn überhaupt, helfen kann, sind aus verschiedenen Perspektiven zusammengeführte Frühwarnindikatoren, die auf Abweichungen von Kosten-, Führungs-, Markt- und Prozess- bzw. Organisationszielen hinweisen. Ein solches Controlpanel visualisiert Trends und gibt Zeit zur Entwicklung von Gegenmaßnahmen.

Eine Reihe der hausgemachten Probleme wie sie etwa aus Routine, hoher Standardisierung und wenig vernetzten Kontrollinstrumenten entstehen lassen sich beheben. Ich bin sicher, vorausschauendes und strukturell begründetes Verhalten ist kein Hexenwerk; man muss sich nur einmal besinnen.

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Webshop = Internationalisierung

Ob man will oder nicht: Jeder der über das Netz seine Produkte und Dienstleistungen verkauft, ist im internationalen Wettbewerb. Nationale Grenzen existieren nicht mehr. Neben den beträchtlichen Chancen wie etwa die Erhöhung des Absatzvolumens, Gewinnung von Einkaufsvorteilen, erweiterte Margenspielräume etc. sind allerdings auch eine Reihe von meist unterschätzten länderspezifischen Bedingungen bedeutsam:

- Welcher Mehrwertsteuersatz gilt ab welcher Menge für welches Land?
- Wie unterschiedlich werden Widerrufsfristen gehandhabt?
- Wie ist die Prozesskette zwischen Anfrage, Bearbeitung und Aussendung. D. h. ist der Logistikprozess internationalisiert?
- Wie sind Reklamationen und Retouren zu handhaben, um den Vertrieb web-gestützt zu professionalisieren?

Zur Klärung solcher Fragen sollten in einem Workshop

- die steuer- und vertragsrechtlichen Besonderheiten eines Landes erfasst,
- ein Pflichtenheft für die Auftragsbearbeitung erstellt und mit einem Flussdiagramm unterstützt sowie
- überprüft werden, inwieweit der Web-Vertrieb den klassischen Vertrieb erschweren/ergänzen kann.

Zwei bis drei Stunden Gedankenarbeit und Diskussion lohnen sich!

Kennziffer: 10103

Potenzialerkennung wie geht das eigentlich?

Personalverantwortliche und Führungskräfte, die Mitarbeiter in ihrer Fachlichkeit und Persönlichkeit fördern wollen, treibt öfter die Frage um, „welches Potenzial hat mein Mitarbeiter?“ Nicht nur, dass diese Frage individuelle interessant ist, sie ist auch für die Fortentwicklung eines Unternehmens äußerst nützlich. Um jedoch nicht in Allgemeinplätzen stecken zu bleiben, ist zu klären, was steckt hinter der Frage. Sie kann zwei Gründe haben:

- Der Mitarbeiter kann mehr als er momentan leistet,
- der Mitarbeiter hat gute Voraussetzungen zur Erfüllung größerer oder künftiger Anforderungen.

In jedem Fall geht der Begriff Potenzial über die aktuelle fachliche Kompetenz hinaus und betrifft Einstellungen und Verhaltensweisen, die geeignet sind, den Wirkungsgrad des Mitarbeiters jetzt oder in der Zukunft zu verbessern. Personalverantwortliche eines Bauunternehmens haben folgende einstellungs- und verhaltensbezogene Potenzialmerkmale herausgearbeitet: lernorientiert, flexibel einsetzbar, ergebnisorientiert, selbstführungskompetent, leistungsmotiviert, systemisch, ganzheitlich handelnd, entscheidungsbereit und sozial geschickt (siehe Seite 8).

Wie lassen sich nun diese Faktoren erfassen? Dazu können sicherlich gute Testverfahren Antworten liefern. Gleichmaßen aber auch an den Arbeitssituationen festgemachte Verhaltensbeobachtungen. Dazu wurde definiert, was unter den einzelnen Potenzialkriterien wie etwa Lernorientierung zu verstehen ist (z. B. „bildet sich intensiv weiter“, „sucht neue Herausforderungen“ etc.). Ferner ist erforderlich, dass jeder Potenzialkandidat situative Gelegenheiten vorfindet, in denen diese Verhaltensweisen beobachtet werden können. Wobei eine Schwierigkeit auftaucht: Wenn die aktuelle Aufgabe diese Merkmale erfordert, handelt es sich nicht mehr um Potenzial, sondern um das Feststellen einer Qualifikation. So gesehen kann nur indirekt erschlossen werden, ob für einen neuen Verantwortungsbereich die persönlichen Voraussetzungen vorhanden sind und noch weiter gefördert werden können. Potenzialförderung heißt also, brachliegende Talente herauszukitzeln und sie weiterzuentwickeln.

Kennziffer: 10104



Vorsorgeuntersuchung für Unternehmen

Wie ein medizinischer Check-up regelmäßig durchgeführt wird, ohne dass direkte Beschwerden vorliegen, sollte es auch für Unternehmen selbstverständlich sein, eine vorbeugende Instandhaltung seiner Ressourcen zu betreiben. Immer wieder haben wir die Erfahrung in Kundengesprächen gemacht, dass die Mandanten zwar wissen und einsehen, dass bei ihnen noch Potenzial zu wecken sei, sie aber nicht präzise formulieren können welches. Das mag verschiedene Ursachen haben:

- Es ist nicht klar, an welcher Stelle man anfangen könnte und sollte bzw. wo die Prioritäten zu setzen wären. Man „kapituliert“ vor den vielen für sich genommen Kleinigkeiten, die man eigentlich verändern sollte.

- Es sind Rücksichten zu nehmen auf Gewohnheiten, Besitzstände oder auch die vertraute Komfortzone.
- Es besteht eine Scheu vor der Einsicht, Veränderungen nicht selbst in den Griff zu bekommen. Psychologische Hygienemechanismen sorgen dafür, dass dieses Gefühl aus Gründen des Selbstschutzes unsere Wahrnehmung dominiert.

Mit einigen Fragen kann man den Veränderungsprozess jedoch in Gang setzen:

- Wie konsequent und mit welchen Ergebnissen wird das betriebliche Vorschlagswesen genutzt?
- Wie vernetzt und integriert findet die Mitarbeiterentwicklung, -auswahl und -führung statt?
- An welchen Stellen und wie kann die Innovationskraft des Unternehmens verbessert werden?
- Wie abgestimmt und allen bekannt sind Unternehmens- und Bereichsziele?
- Wie effizient ist die Auftragsbearbeitung?
- Wie lässt sich die Angebots-Auftrags-Quote verbessern?

Solche oder auch andere Fragen sind gut geeignet, den Dornröschenschlaf der Selbstgefälligkeit zu unterbrechen und Bewegung ins Unternehmen zu bringen.

Kennziffer: 10105

Schmunzelecke*



„Beim Heimkommen fuhr ich versehentlich in eine falsche Grundstücksauffahrt und rammte einen Baum, der bei mir dort nicht steht.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2010

Uwe Kleinbeck, Traudi Kleinbeck
Arbeitsmotivation. Konzepte und Fördermaßnahmen.
Pabst Science Publishers, Lengerich 2009, 219 Seiten, € 25,00, ISBN 978-3-89967-575-7

Wer wissen will, wie die Theorien und Erkenntnisse der Arbeitsmotivationsforschung für den praktischen Alltag zu nutzen sind, sollte unbedingt zu diesem Buch greifen.

Die beiden Autoren fassen den aktuellen Forschungsstand zusammen und bringen die Ergebnisse in einen nachvollziehbaren Zusammenhang mit dem Arbeitshandeln von Menschen. Sie zeigen auf, warum sich Menschen für diese und nicht andere Ziele entscheiden, wie Erfolge und Misserfolge wirken und welches Motivationspotenzial Arbeitsinhalte und Organisationsstrukturen besitzen. Sehr ausführlich beschreiben sie das Managementsystem PPM (Partizipatives Produktivitätsmanagement) und seine Anwendungsmöglichkeiten bei Zielvereinbarungen und Entgeltgestaltung. Ein Buch, das Theorie und Praxis vereint.



Georg Felser
Personalmarketing.
Reihe: Praxis der Personalpsychologie, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2010, 112 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-1723-0

Auf das Wichtigste begrenzt und an der praktischen Relevanz ausgerichtet beschreibt der Autor Konzepte und Methoden eines modernen Personalmarketings.

Mit vielen Beispielen und Abbildungen verdeutlicht er aus Bewerber- und Unternehmersicht, auf welchen Wegen und wie Bewerber angesprochen, gewonnen

und an das Unternehmen gebunden werden können. Darüber hinaus diskutiert er im Kontext des Personalmarketings die Elemente Hochschulkontakte, Imagepflege und die Zukunft des Personalmarketings. Ein gerade für Praktiker hilfreiches Werk.



Gunther Schmidt, Anna Dollinger, Björn Müller-Kalthoff (Hrsg.)
Gut beraten in der Krise. Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen.
Reihe: Praxishandbuch Beratung, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2010, 324 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-936075-98-4

Den Herausgebern ist ein Buch gelungen, das die Leser ermutigt, in Krisen den Zugang zu den eigenen Ressourcen zu suchen. Dazu stellen die Autoren auf einem überwiegend psychologischen Hintergrund Selbstmanagement-, Coaching-, Workshop-, Seminarkonzepte und Interventionsstrategien vor. Alle Methoden und Konzepte stammen aus der Praxis, sind erprobt und werden von den Autoren Schritt für Schritt erläutert. Ein anregendes Arbeitsbuch, das motiviert, Krisen offensiv anzugehen.



Gerald Ziegler
Inspiratlon. Menschlichkeit im Unternehmen leben.
Signum Verlag, München, Wien 2010, 240 Seiten, € 24,90, ISBN 978-3-85436-414-6

Der Autor inspiriert im wahrsten Sinne, Unternehmen und Menschsein neu und zukunftsfähig zu sehen. Anschaulich, mit vielen Beispielen gespickt und zur Selbstreflexion anregend beschreibt er wie Menschsein, Ökologie und Ökonomie zusammenfinden können. Seine Denkansätze sind konkret und keineswegs utopisch. Er stellt altes Denken neuem gegenüber, inspiriert zum Ausprobieren und zeigt an Praxisbeispielen wie

Führung, Ziele, die Kraft der Visionen und Werte in den Dienst des neuen Denkens gestellt werden können. Fünf ausführlich beschriebene Firmenbeispiele zeigen die Bodenhaftung und Praktikierbarkeit seines Ansatzes. Ein mutmachendes Praxisbuch!



Jörg-Peter Schröder
Scheitern als Chance. Selbsttraining für den erfolgreichen Neuanfang.
Cornelsen Verlag, Berlin 2010, 182 Seiten, € 14,95, ISBN 978-3-589-23704-3

Gerade in Krisenzeiten ist psychische Widerstandskraft ein wichtiges Merkmal für den persönlichen Erfolg. Anschaulich, theoretisch fundiert und an Praxisbeispielen verdeutlicht führt der Autor in die Problematik des Scheiterns ein und zeigt vor allen Dingen die daraus entstehenden Chancen auf. In über mehr als Zweidrittel des Buches beschreibt er Vorgehensweisen und Methoden, mit denen vorhandene Ressourcen zu erkennen, neue zu entwickeln und für die Bewältigung von Krisen zu nutzen sind. Das Buch liefert einen außergewöhnlich großen Beitrag zur Entwicklung der individuellen Widerstandsfähigkeit.



Sven Litzcke, Horst Schuh
Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz. Umgang mit Leistungs- und Zeitdruck. Belastungen im Beruf meistern. Mit Fragebögen, Checklisten, Übungen.
Springer-Verlag, Berlin 2010, 199 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-642-05231-6

So wie der Begriff Stress immer selbstverständlicher wird, so verliert er auch an Präzision und inhaltlicher Schärfe. Hier setzen die Autoren an. Sie präzisieren den Begriff, klären die Entstehung und Folgen von Stress ab, erläutern

anschaulich wirkungsvolle Anti-stress-Strategien wie z. B. Entspannung, Gedankenstopp-Techniken, Einstellungsänderungen etc. Das allein würde das Buch allerdings von der Vielzahl ähnlicher nicht unterscheiden.

Interessant wird es dadurch, dass die Autoren die neueren Erkenntnisse der Stressforschung berücksichtigen und insbesondere die zum Teil traumatisierenden Phänomene Mobbing und Burn-out in den Kontext des Stresserlebens integrieren. So finden die Leser einerseits die neuesten Grundlagen zum Thema Stress und andererseits praxisfundierte Methoden, Übungen und Arbeitsblätter zur Selbsthilfe bei Mobbing und Burn-out.



Georg Felser

Selbstmotivation. Training zur Work-Life-Balance. Cornelsen Verlag, Berlin 2010, 141 Seiten, € 14,95, ISBN 978-3-589-23778-4

Verständlich, kurzweilig, wissenschaftlich begründet und für die praktische Anwendung geschrieben fasst der Autor Erkenntnisse der Motivations- und der neueren Selbstführungsforschung zusammen. Auf dieser Grundlage ist ein seriöser Ratgeber entstanden mit vielen Antworten auf die Fragen wie Person und Situation einander beeinflussen, wie Motive das Leben und Verhalten bestimmen, wie Ziele und Motive zusammenwirken und wie der Alltag motivierend gestaltet und Widerstände überwunden werden können. Ein ausgesprochen lesenswertes Buch, das gänzlich auf plakative Nullaussagen wie „glaub an dich, du schaffst es“ verzichtet und dadurch an seriösem und praktischem Wert gewinnt.



Frank Krause, Maja Storch

Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Die ZRM Bildkartei

in Theorie und Praxis. Manual für Arbeit mit der ZRM-Bildkartei. Verlag Hans Huber, Bern 2010, 102 Seiten, 68 Motivbilder, € 119,00, ISBN 978-3-456-84746-7

Nach der 2. Auflage ihres Titels „Selbstmanagement - Ressourcen orientiert“ legen die Autoren ein Trainings-Tool vor, das ihr Züricher-Ressourcen-Modell in einem Theorie- und Praxismanual anwendungsbezogen beschreibt und eine Bildkartei mit 64 Motive anstoßenden Bildern enthält. Mit diesem Doppelpack können Coachings und Trainings zur bewussten Identifikation und Nutzung innerer Ressourcen und Motive unterstützt werden.

Der Theorieteil behandelt pragmatisch und übersichtlich die Grundlagen des Ressourcenmodells. Der Praxisteil führt in die Modellanwendung und Methodik zur Motivklärung und zur Aufdeckung unbewusster Bedürfnisanteile im Verhalten ein. Darüber hinaus werden auch auf Besonderheiten beim Einzelcoaching, bei Großgruppen-Interventionen und die Möglichkeiten Internet gestützter Intervention vorgestellt.



Sarges, Wottawa & Roos

Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2010, 340 Seiten, € 40,00, ISBN 978-3-89967-568-9

Erstmals liegt eine übersichtliche Information über Analyseinstrumente vor, mit denen Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen bezogen auf Teams, Bereiche oder ganze Unternehmensstrukturen analysiert werden können. 39 Analyseverfahren sind übersichtlich gegliedert und nach ihren Einsatzbereichen, Inhalten, Gütekriterien und Anwendung inklusive Preis und Bezugsquelle beschrieben.

Ein ausführliches Register, in dem die zu analysierenden Merkmale wie etwa Arbeitsintensität, Belastung, Motivierungspotenzial der Aufgabe, Kommunikationsanforderungen etc. gelistet sind, erleichtert ein schnelles Finden in Frage kommender Verfahren und deren Vergleich untereinander. Für jeden, der Teams und Organisationen analysieren und gestalten möchte, liegt damit eine Informations- und Entscheidungshilfe vor, auf die er bislang nicht zugreifen konnte.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Innovation, 79. Jahrgang, 1/2010, Januar/Februar, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

In der nun auch optisch innovativ veränderten ersten Ausgabe des Jahres befasst sich die zfo mit dem Themenschwerpunkt Innovation. Dazu werden über die in Ausgabe 5/2009 berichteten Befunde hinausgehende Ergebnisse der Innovationsstudie „Organisation 2015“ vorgestellt.

Schwerpunkt: Innovation

- *Vahs, D., Schmitt, J.:* Innovationspotenziale ausschöpfen. Organisation und Innovationskultur als Schlüssel zum Innovationserfolg.
- *Voller, A., Wehner, T.:* Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen. Bestehende Konzepte und Empfehlungen zu deren Erweiterung.
- *Maurer, P.:* Wie der Fahrplan auf's iPhone kam... . Umsetzungsorientiertes Innovationsmanagement.
- *Horz, C. et al.:* Innovation zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Wie Organisationen die Krise durch Veränderungsfähigkeit besser meistern können.
- Gespräch mit dem Vorstand *Dr.*

Wolfgang Plischke: Forschung und Entwicklung im Bayer-Konzern. Die Organisation eines „wissenschaftlich orientierten Erfinderunternehmens“.

- Thom, N.: Ideenmanagement ist Chefsache.

Führung & Leadership

- Frey, D. et al.: Führung in turbulenten Zeiten. Akzeptanz von Reformen als Kriterium erfolgreicher Arbeit – in Politik und Wirtschaft.

Organisation & Change Management

- Roghé, F. et al.: Strategie und Organisation. Wie können „weiche“ Faktoren bei der Umsetzung von Strategien helfen?
- Grewe, T.: Die One-Firm. Ein geeignetes Organisationsmodell für alle Professional Service Firms?



Wolfgang G. Weber, Thomas Höge (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Demokratie und Partizipation in Organisationen“. IV. 2009 – 11. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2009, 121 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Seit den 70er Jahren wird immer mal wieder über Demokratie im Unternehmen geredet und auch geforscht. Als wichtigste Ergebnisse haben sich daraus die Konzepte und Programme der Humanisierung des Arbeitslebens ergeben. Dem herausragenden Protagonisten dieses Forschungsgebietes, Eberhard Ulich, haben die Herausgeber dieses Themenheft gewidmet. In 14 Artikeln beleuchten die Autoren die Situation, Chancen und Risiken organisationaler Demokratie.

Inhalt:

- Weber, W. C., Höge, T.: Demokratie im Unternehmen:

Terra incognita der Organisationspsychologie?

- Ulich, E.: Zurück in die Zukunft der Arbeit – Anmerkungen zu Geschichte und Konzepten industrieller Demokratie.
- Leppänen, A., Lindström, K.: Participative Improvement of Work and Worker Well-Being – Scandinavian and Finnish Interpretations of the Democratization of the Work Movement.
- Fricke, W.: Interorganisationale Partizipation und Innovation: Einführung in die nordische Arbeitsforschung.
- Kötter, W.: Organisationsentwicklungs-Interventionen als Beitrag zur Demokratisierung?
- Ulferts, H. et al.: Arbeiten und Entscheiden in Zeiten der Beschleunigung.
- Eigenstetter, M., Trimpop, R.: Ethisches Klima in Organisationen: Ansätze und Messinstrumente.
- Greif, S.: Kollektive Widerstände und Demokratie.
- Hüttges, A., Moldaschl, M.: Innovation und Gesundheit bei flexibilisierter Wissensarbeit – unüberwindbarer Widerspruch oder eine Frage der Verhandlungsautonomie?
- Steinheider, B., Wuestewald, T.: Integrating Vertical and Horizontal Leadership in a Police Agency.
- Jonsson, T., Jeppesen, H. J.: Non-Participatory Intervention in a Traditional Participatory Organization.
- Strake, S., Nerding, F. W.: „Zwischen vielen Stühlen“ – Interessen- und Rollenkonflikte von Betriebsräten im Spannungsfeld betrieblicher Innovation.
- Trimpop, R., Eigenstetter, M.: Qualitäts-, Sicherheits- und Gesundheitszirkel als Partizipationsmöglichkeit.
- Martins, E. et al.: Wenn Mitarbeiter nur noch an ihre Arbeit denken: Die Schattenseite der Beteiligungskultur?

Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Stress und Burnoutprophylaxe bei Führungskräften, Heft 4/09, 16. Jahrgang, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, Jahresabo (4 Hefte) online € 54,00, print und online € 86,00, ISSN 1618

Auch in Heft 4 greift die OSC ein aktuelles Thema auf, das insbesondere in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise seine Bedeutung erhält. Organisatorischer Wandel, zu bewältigende Komplexität und persönliche Stabilität sind Merkmale, mit denen sich jede Führungskraft auseinandersetzen muss. Vor diesem Hintergrund behandeln die Autoren unterschiedliche Facetten von Stress und Burnoutprophylaxe bei Führungskräften.

Inhalt:

- Schreyögg, A.: Editorial

Hauptbeiträge:

- Truckenbrodt, N.: Feuer und Flamme. Leadership Fitness statt Burnout.
- Schreyögg, A.: Abusive Supervision in Work Organizations – als Ursache für Workstress und Burnout.
- Burchardt, E.: Coaching und Selbstentwicklung.
- Zwack, J., Schweitzer, J.: Bausteine systemischer Führungskräfte trainings.
- Steinle, C. et al.: Kompetenzen als Auswahlbasis von Coaches. Ergebnisse einer Literaturanalyse sowie einer explorativen Studie.

Praxisbericht:

- Stühmeyer-Pulfrich, U.: Krisencoaching zur Bewältigung von beruflichen und privaten Krisensituationen.

Diskurs:

- Buer, F.: Von Darwin lernen. Coaching im struggle for life.

Testrezension berufsbezogener Verfahren

Heiner Rindermann

Emotionale-Kompetenz-

Fragebogen (EKF). Einschätzung emotionaler Kompetenzen und emotionaler Intelligenz aus Selbst- und Fremdsicht.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2009, Test komplett: 124,00 €

Anwendungsgebiet:

Fragebogen zur Selbst- und Fremdeinschätzung emotionaler Kompetenzen für den Einsatz in der Berufsberatung und Personalentwicklung.

Testkonzept:

Im Unterschied zu eigenschaftsbezogenen Persönlichkeitsmodellen geht das vorliegende Konzept von emotionaler Kompetenz als eine Fähigkeit zum Erkennen und Ausdrücken von Emotionen sowie einem angemessenen Umgang mit Gefühlen aus.

Das Verfahren erfasst vier Dimensionen der sozialen Kompetenz, die durch Selbst- und Fremdeinschätzung erhoben werden:

- Erkennen und Verstehen eigener Emotionen (15 Items)
- Erkennen von Emotionen bei anderen (17 Items)
- Regulation und Kontrolle eigener Emotionen (13 Items)
- Emotionale Expressivität (17 Items).

Neben den vier Hauptdimensionen werden zwei Nebendimensionen zur Erfassung des Umgangs mit Gefühlen und von Einstellungen zu Gefühlen erhoben:

- Regulation der Gefühle anderer (15 Items)
- Einstellungen zu Gefühlen (14 Items).

Um das von vielen wissenschaftlich arbeitenden Psychologen kri-

tisierte Konstrukt der emotionalen Intelligenz inhaltlich auszugrenzen, geht der Autor von einem Fähigkeits- bzw. Kompetenzbegriff aus, der sich klar unterscheidet von dem kognitiv geprägten Intelligenzbegriff. Die Konzeptualisierung als Kompetenz betrachtet dieses Merkmal als veränder- und trainierbar.

Der Test enthält:

Testmanual, 25 Fragebogen Hauptskalen Selbstbeurteilung, 25 Fragebogen Zusatzskalen Selbstbeurteilung, 25 Fragebogen Hauptskalen Fremdbeurteilung, 25 Fragebogen Zusatzskalen Fremdbeurteilung, 2 Auswerteschablonen, 25 Profilbogen inklusive Testbox.

Anwendungsaspekte:

Die Bearbeitung des EKF benötigt ca. 15 Minuten und kann insbesondere für Fragen der Berufsberatung wie etwa bei der Anforderungsdiagnose eines emotional fordernden Berufs als auch bei der Personalentwicklung wie etwa beim Coaching oder für das Training sozialer Kompetenzen eingesetzt werden. Beim Einsatz für die Personalauswahl, sollte das Verfahren zurückhaltend und mit Bedacht verwendet werden und allenfalls als flankierende Maßnahme das diagnostische Auswahlgespräch ergänzen. Der Test ist geeignet für die Arbeit mit Jugendlichen und Erwachsenen und kann als Einzel- oder Gruppentest durchgeführt werden. Gute Erfahrung bei der Erprobung haben wir mit dem Test im Rahmen von Persönlichkeitscoaching gemacht. Hier half er, den Erkenntnisprozess in der Wahrnehmung von und im Umgang mit Gefühlen voranzutreiben und die Probanden für ihre latenten Fähigkeiten aber auch impliziten Motive zu sensibilisieren. So konnten beispielsweise mit entsprechend konstruierten Rollenspielen affektive Selbstführungsstrategien eingeübt und „Emotionalität“ als

und „Emotionalität“ als Ressource identifiziert werden.

Bewertung:

Im Unterschied zu dem eher unter Marketinggesichtspunkten stark verbreiteten Begriff der emotionalen Intelligenz fasst das Konzept von Rindermann emotionale Kompetenzen konzeptuell auf und bringt es in einen evaluierbaren, fähigkeitsbezogenen Anwendungsrahmen. Das zu Grunde liegende Fähigkeitskonzept wurde sowohl durch Laienbefragung als auch durch die Sichtung und Integration theoretischer und empirischer Studien pragmatisch ausgerichtet. Die Zuverlässigkeit der Skalen ist gemessen mit Cronbachs α sowohl für die Selbst- als auch für Fremdeinschätzung mit Koeffizienten zwischen .88 bis .92 sehr gut ausgeprägt. Auch differenzieren die Skalen untereinander inhaltlich und korrelieren zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung signifikant. Die Items decken das Konstrukt wie der Autor anmerkte in angemessener Breite ab, was durch angeführte Expertenbefragung belegbar ist. Ebenso bestehen signifikante Zusammenhänge mit Persönlichkeitsmerkmalen wie sie etwa mit dem Neo-FFI gemessen werden.

Für den Praktiker dürfte die leichte Handhabbarkeit und Auswertbarkeit des Tests ausschlaggebend sein. Allerdings sollte wie bei allen Testverfahren, die auf Selbsteinschätzung beruhen, ein diagnostisches Gespräch bzw. eine anamnestiche Arbeit zentral für die Diagnose sein.

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

Steckbrief eines Potenzialförderungsprojektes

Auftrag:

Definition von Potenzialmerkmalen zur Entwicklung von Polierern für höhere Führungsaufgaben (Bauleiter).

Ziel:

Sicherstellen einer langfristig angelegten Nachfolgeplanung für den Bauleiterbereich.

Unternehmen:

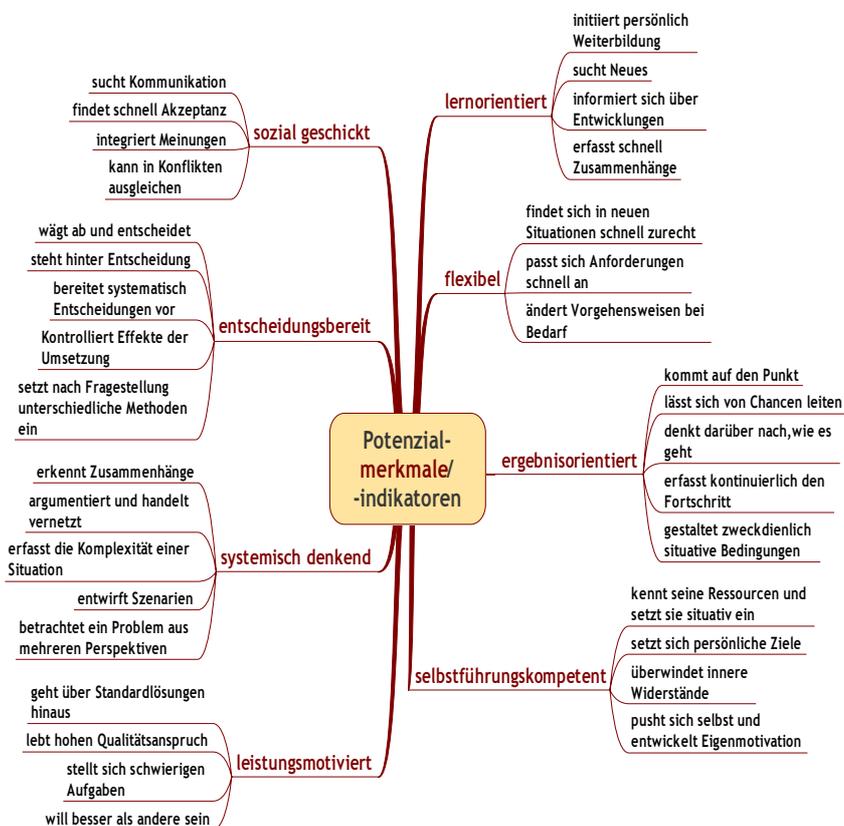
Auf Erdthermie spezialisiertes Bauunternehmen: 186 Kolonnenleiter/Poliere; 32 Bau-/Oberbauleiter.

Vorgehen:

Siehe auch Seite 3; Zusammentragen empirisch gesicherter Potenzialfaktoren und Abgleichen in Workshoprunden mit Führungskräften des Unternehmens.

Teilergebnis:

Zur Potenzialidentifikation sollen in der Tagesarbeit erkennbare Verhaltensweisen erfasst und interpretiert werden. Im unten stehenden Mind-Map sind in den Hauptästen die erarbeiteten Potenzialmerkmale visualisiert. Die Nebenäste stellen deren Operationalisierungen dar.



Kennziffer: 10106

Bremser sind immer die anderen

Es ist schon drollig, wenn sogenannte Leistungsträger auf innovative Ideen und Verbesserungsvorschläge antworten, „mit denen da oben geht das nicht!“ und als Begründung ihre „jahrelange Erfahrungen mit denen da oben“ anführen. Drollig deswegen, weil sie offenbar überhaupt nicht auf die Idee kommen, dass sie selbst eine beträchtliche Lähmschicht darstellen, durch die nichts nach oben dringt und nach unten viel erstickt wird. Das Dilemma der angezogenen Innovationsbremsen liegt darin, dass das Verhalten nicht einmal bewusst praktiziert wird, um etwa die eigene Komfortzone nicht verlassen zu müssen, sondern mangels Feedback und Eigenreflexion zum stabilen Attributionsmuster im Firmenalltag geworden ist.

Im Prinzip lässt sich diesem in der Regel wenig erquicklichen Phänomen auf drei Ebenen begegnen:

- Herausarbeiten von Denk- und Handlungsstilen der Leistungsträger, um Chancen- (Gestalter) von Hindernisdenkern (Bewahrern) zu unterscheiden.
- Aktivieren der Selbstführungspotenziale und Entwickeln von Einstellungsänderungen etwa durch Coaching.
- Entbinden der Hindernisdenker von meinungsbildenden Funktionen soweit arbeitsrechtlich und fürsorgepflichtlich vertretbar.

Oftmals genügt, im Rahmen von Werten definierten, Transfer gebundenen Personalentwicklungskonzepten für die oben genannten Optionen zu sensibilisieren.

Wie so oft liegt nicht in komplexitätserhöhenden Super-Innovationsprogrammen der Erfolg, sondern im Zusammenbringen präziser Zielvorstellungen mit den individuellen Ressourcen der Innovationsträger.

Kennziffer: 10107