



Präferenzen der künftigen Leistungseliten

Dass der Fachkräftemangel infolge des demografischen Wandels weiter steigen wird, ist unbestritten. Umso mehr stehen Unternehmen in der Verantwortung, ihre Arbeitgeberattraktivität deutlich zu steigern. Top-Job-Initiativen wie etwa die der Compamedia zeigen, dass ein offensives Personalmanagement, eine visionäre Unternehmensentwicklung und eine Motivation freisetzende Führung zukunftssichernde Personalstrategien sind.

Doch nach welchen Aspekten entscheidet die kommende Leistungselite? Welche Präferenzen hat sie bei der Wahl des künftigen Arbeitgebers und unterscheiden sich diese möglicherweise von den Positionierungsbemühungen der Betriebe? Um für diese Fragen Antworten zu finden, haben wir bundesweit 306 Studenten der verschiedenen Wirtschaftsdisziplinen inklusive Maschinenbau sowie 27 mittelständische Betriebe aus unserem Wirkungskreis befragt.

Studierende und Betriebe sind sich einig, dass ein rasches Hinführen auf die Übernahme von Verantwortung und eine maßgeschneiderte Mitarbeiterförderung sowie offen praktizierte Führungsleitlinien wichtige Präferenzkriterien sind. Arbeitgeber unterschätzen allerdings die wichtige Bedeutung von fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten, abwechslungsreichen Tätigkeiten, interkultureller Offenheit sowie die Wirkung einer professionellen und strukturierten Auswahlprozedur. Andererseits überschätzen sie die Bedeutung der schnellen Kommunikation infolge flacher Hierarchien und ihre Kapitalkraft bzw. ihr Arbeitgeberimage. Selbst- und Fremdbild haben also nur bedingt zusammengefunden.

Wer beim Kampf um die Talente die Nase vorne haben möchte, sollte daher punkten, indem er

- sich ein genaues Bild über die Präferenzen seiner potenziellen Mitarbeiter verschafft
- seine Alleinstellungsmerkmale diesbezüglich herausarbeitet und offensiv kommuniziert
- Personalinstrumente praktiziert, die die Leistungs- und Unternehmenskultur nachhaltig beeinflussen und eine firmenspezifisch wiedererkennbare Note enthalten – denn es ist nicht die Frage, ob Zielvereinbarungen getroffen, Feedback gegeben, Mitarbeitergespräche geführt oder objektive Beurteilungskriterien vorhanden sind, sondern mit welchem Charme, Wirkungsgrad und welcher Unverwechselbarkeit diese praktiziert werden.

Befragungsergebnisse abrufen unter **Kennziffer: 11101**

Unternehmenskultur - mehr als nur eine Randnotiz

Entsprechend der Maxime, dass ein Kennzahlen gebundenes Managen den Markterfolg sicherstellt, werden Prozesse optimiert und Kennzahlen in ihrem Verlauf penibel dokumentiert.

Gute Produkte verkaufen sich aber erst dann gut, wenn sie mit Überzeugung dem Kunden näher gebracht werden; definierte Schnittstellen in der Ablauforganisation arbeiten erst dann reibungsarm, wenn die Mentalität der handelnden Personen auf Teamorientierung gestellt ist und nicht auf Egoismus. Kulturelle Dispositionen eines Unternehmens sind also Weichensteller und keine Randnotiz des Erfolgs.

Die Herausforderung besteht darin, die kulturellen Werte aus der Perspektive der Mitarbeiter, der Unternehmensleitung und der Kunden zusammenzuführen. Denn so wie die rein ökonomiefixierten Kulturen an der Bewältigung von Krisen scheitern, scheitern humanismusbeseelte Gruppen an den Renditezwängen. Einige Fragen zur Kultursicherung:

- Liegen widerspruchsfreie Werte vor und werden diese bewusst gelebt?
- Wird die Diversität von Menschen und Mentalitäten zur Basis des Handelns?
- Besteht eine Vertrauenskultur, die den Menschen aus Fehlern lernen lässt?
- Wie groß sind die Handlungsspielräume der Mitarbeiter und fördern diese Eigenverantwortung und Initiativgeist?

Kennziffer: 11102

Ich bin der Meinung, dass

Verlässlichkeit eine längst vergessene, meist dem stürmischen Tagesgeschäft geopfert und oft genug dem Mangel an Persönlichkeit geschuldete Managementtugend ist. Ob es das Einhalten von vereinbarten Terminen, Rücksprachen oder unter dem augenzwinkenden Mantel der Verschwiegenheit gegebene Versprechungen betrifft, nichts davon hat Bestand, wenn sich der generöse In-Aussichtsteller etwa seinen Vorgesetzten gegenüber deswegen rechtfertigen müsste. Dazu kommt noch die Vielzahl selbstkonzeptschwacher Menschen, die wegen ihrer Bedeutungslosigkeit und Reduzierung auf den „Erfüllungsgehilfen“ des Chefs dazu neigen, mit unrealistischen Versprechungen den erlebten Kompetenzverlust zu kompensieren.



Walter Braun

So entsteht ein System des Taktierens, der Unverbindlichkeit und der Heimzahlungsmentalität. Das Muster: „Haut du meine Tante, hau' ich deine Tante“ wird zur Routine einer versteckten oder offenen Vergeltungspraxis. Vertrauen bleibt auf der Strecke. Und das in einer Zeit, die geprägt ist von gegenseitigen Abhängigkeiten der Märkte, Unternehmen und Menschen mit ohnehin schon komplizierten Verästelungen, die mangels Werte- und Moralbewusstsein unbeherrschbar weiter wuchern. So wird das Zurechtfinden in komplexen und unsicheren Situationen durch die Beliebigkeit des Verhaltens der „Kooperations“partner erschwert, anstatt es durch eine vertrauensvolle und ehrbare Verhaltensweise zu erleichtern. Verlässlichkeit, Wertebewusstsein und eine sozialverträgliche Kommunikation schaffen Achtung vor den Menschen und Glaubwürdigkeit im Handeln. Sie sind Bestandteile einer motivierenden und leistungsfördernden Unternehmenspraxis.

Wer die Reihen hinter sich schließen will, weil Krisenstürme toben oder auch nur temporäre Schwierigkeiten zu bewältigen sind, sollte daher nicht nur das Instrumentarium des erfolgreichen Managens beherrschen, sondern auch die Grundtugenden eines vertrauensvollen Umgangs miteinander pflegen und dem Dämon des Beliebigkeit erzeugenden Zeitgeistes die Flügel stützen.

Herzlichst

Ihr



Walter Braun

„Soziales Faulenzen“ und wie man ihm begegnete

Oftmals ist zu beobachten, dass es bei der Ausschüttung von Gruppenprämien zu gleichen Anteilen an jedes Gruppenmitglied zum sozialen Faulenzen Einzelner kommt. Denn wenn es klar ist, dass die erarbeitete Prämie zu gleichen Anteilen aufgeteilt ist, wird es immer einige Mitarbeiter geben, die von der Leistungsbereitschaft der Anderen profitieren, ohne selbst das Maximum aus ihrem Potenzial herauszuholen.

Um dieses „social loafing“ zu verhindern, hat ein Dienstleistungsunternehmen der Erwachsenenbildung folgendes Vorgehen gewählt:

- Ermitteln der Prämien anhand von gruppenbezogenen Produktivitätswerten nach der PPM-Methode
- Aufteilen der Gesamtproduktivität und deren individuellen Prämienanteile durch die Arbeitsgruppe selbst.

Der Prämienanteil eines jeden Mitarbeiters wurde in einem zwar aufwändigen und zum Teil kontrovers geführten Moderationsprozess erarbeitet, hatte aber nicht nur zur Akzeptanz und Transparenz der Zuordnung geführt, sondern insbesondere auch die Selbststeuerungsfähigkeit der Arbeitsgruppe gefördert. Die moderierte, offene Kommunikation sensibilisierte alle Teilnehmer für die gruppenabhängigen Leistungsprozesse, für die wiederum die direkte Zuordnung des Einzelnen und dessen Leistung deutlich wurden.

Kennziffer: 11103

Die Tyrannei der Innovation

„Früher war alles ganz anders und wer verändern will, hat heute im Verhältnis zu früher keinen leichten Stand“. So schallt es oft einem entgegen, wenn man mit Menschen über Innovation im Betrieb redet. Dabei gilt eins: Wettbewerbsbedingungen verändern sich dynamisch, Technologien und Techniken entwickeln sich rasant weiter und häufig reagieren Märkte völlig unberechenbar. Aber: Die zugrunde liegende Struktur von Veränderungen und Dynamik ist immer die gleiche. Innovationen scheitern oder gelingen je nach Fähigkeit, die eigene Komfortzone zu verlassen und zu brechen.



Psychologisch gesehen sind Innovationen Tyrannen des Selbst, weil sie von handelnden Personen fordern, vertraute, sichere und schützende Wege verlassen und den mitunter Blessuren erzeugenden, steinigen Weg der Neuerung aufzusuchen. Schon Schumpeter sah als wesentliche unternehmerische Tugend die Fähigkeit, schöpferisch zu zerstören, um ökonomischere Prozesse zu ermöglichen.

In einem Workshop zur Etablierung einer offensiven Wachstumsstrategie eines mittelständischen Unternehmens wurden in kreativ zerstörender Weise

- die notwendigen mentalen und psychologischen Voraussetzungen (Risikoneigung, Bereitschaft zum Tabubruch, Unsicherheitstoleranz, Stressresistenz etc.) herausgearbeitet
- zielgruppenbezogene Routineprozesse identifiziert, nach Alternativen abgeklopft und mit nahezu orgienhafter Kreativität Alternativszenarien entwickelt
- Nutzen debattiert, Schwerpunkte gesetzt und die mental/emotionalen Voraussetzungen der handelnden Personen genannt
- die Umsetzung als Projekt definiert, Freiräume dafür geschaffen und ein externes Monitoring der Denkstile und Verhaltensmuster der Projektteilnehmer justiert.

Per „Freibrief“ wurde gegen den Strich gebürstet. Kein Stein blieb auf dem anderen. Die Gruppendynamik spornte sogar einige der üblichen Bedenkenträger an. So wurden auf spielerische Art die Ansichten der Chancen- und Hindernisdenker sichtbar und zumindest in Teilen ergebnisbezogen genutzt. Ein gegebenenfalls zu schnelles Vorpreschen konnte abgebremst, ein zu langes Zögern beschleunigt werden.

Für den Erfolg einer langfristig innovativ angelegten Unternehmenskultur sind sicherlich formale Rahmenbedingungen wie etwa der Partizipationsgrad zu beachtende Größen, das „Wie“ der Umsetzung jedoch die entscheidende. Machtverhalten, Informationsignoranz, Ängste, Kommunikationsverhalten etc. sind dabei die Spielgrößen – unabhängig, ob es um technische, prozessbezogene oder kulturelle Innovationen geht.

Kennziffer: 11104

Woran man Persönlichkeit erkennt

Immer wieder lassen sich in der beruflichen Welt die gleichen Sprechmuster feststellen. Man hört Antworten, die sich ähneln und es beschleicht einem das Gefühl der antrainierten Floskel: „Alles ist machbar“, „es gibt keine Probleme, sondern nur Herausforderungen“, „man muss die Ursachen eines Problems kennen, dann hat man die Lösung“ und ähnlich lauten die vom Macherbewusstsein gestanzten Hülsen.

Woran erkennt man aber, ob einer authentisch ist? Wenn einer nicht sofort Lösungen weiß, sondern nachdenkt, flexibel reagiert, Fehler unumwunden eingesteht, absolute Begriffe wie etwa „fraglos“ oder „ausnahmslos“ ersetzt mit konkret erlebten Beispielen, öffnet er die Tür zu seinem Ich.

Konsequenzen für Führungs- und Auswahlgespräche:

- Ich- und situationsbezogenen fragen
- Verbale und nonverbale Signale psychologisch Indexieren
- Ichbetroffenheit aus erlebten Episoden darstellen lassen.

Wer sich etwa für die subjektive Welt eines Bewerbers, seine Motive, seine Werte, seine Persönlichkeit interessiert, sollte mit lebenslaufbezogenen Fragen Ichbetroffenheit erzeugen und weniger sachlogische, anforderungsbezogene Fragen stellen.

Kennziffer: 11105

Schmunzelecke*



„Seit 2 Jahren zahle ich einen Risikozuschlag wegen Haarausfalls. Jetzt habe ich keine Haare mehr, so können Sie den Zuschlag aufheben.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2011

*Dietmar Grichnik, Malte Brettel,
Christian Koropp, René Mauer*
Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologierorientierten Unternehmungen.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, 461 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-7910-2885-9

Der Bezugsrahmen unternehmerischen Handelns und Entscheidens wird in fünf Hauptkapiteln dargelegt. Die Autoren erläutern Formen und Bedeutung des unternehmerischen Handelns, zeigen unternehmerische Gelegenheiten und Denkweisen auf, diskutieren die Ressourcenbeschaffung zur Nutzung dieser Gelegenheiten und beschreiben Grund- sowie Sonderformen des unternehmerischen Handelns.

Den Autoren gelingt es bei diesem umfassenden Themenspektrum, die neuesten Erkenntnisse der angewandten Forschung mit aktuellen Fallbeispielen und Praxisfällen so zu verbinden, so dass ein Lehr- und Praxisbezug zugleich entstanden ist. Zahlreiche Fallstudien und -beispiele inklusive Leitfragen und Antworthinweise unterstützen die Praxisrelevanz dieses bemerkenswerten Lehrbuches.



Roman Stöger

Wirksames Projektmanagement. Mit Projekten zu Ergebnissen. Mit einem Vorwort von Fredmund Malik.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 3. Auflage, 223 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3074-6

Wer verhindern will, dass viel Zeit, Kraft und Nerven in Projekte investiert werden müssen und der Erfolg dennoch mickrig ist,

der sollte sich mit diesem Buch beschäftigen.

Der Autor macht gewissermaßen den Werkzeugkasten für erfolgreiche Projektarbeit auf und zeigt, mit welchen Strategien und Methoden Projekte geplant, umgesetzt und zum Erfolg geführt werden können.

Mit zahlreichen Praxisbeispielen führt er den Leser zu einem pragmatischen Verständnis wie etwa Zielepräzisierung wirkt, Balken-, Funktionsdiagramme und Pläne gestaltet werden müssen, SWOT-Analysen die Projektarbeit unterstützen, Projektergebnisse nachgehalten werden können oder ein Projektabschlussbericht zu strukturieren ist. Die zahlreichen Tabellen, Abbildungen und Checklisten sowie die dem chronologischen Ablauf eines Projektes analoge Buchgliederung erleichtern den schnellen Zugriff auf die Inhalte und den direkten Transfer der Erkenntnis in die eigene Projektarbeit.



Roman Stöger

Innovationsmanagement für die Praxis. Neues zum Markterfolg führen. Mit einem Vorwort von Fredmund Malik.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 233 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3060-9

Dass der Autor hauptsächlich pragmatisch Innovationen als die Versicherung der Zukunft betrachtet, wird in seiner Aussage deutlich, dass erst der Kunde durch seine Bereitschaft, Neues zu kaufen, den Erfolg einer Innovation darstellt. Entsprechend diesem Verständnis strukturiert er seine Aussagen, Praxiswerkzeuge und Strategien für ein effektives Innovationsmanagement.

Zunächst bespricht er den Kundennutzen und das Geschäftsmodell der Innovation, geht dann

auf Innovationsfelder ein und wie der Innovationsprozess marktorientiert gesteuert wird, um schließlich im dritten Abschnitt aufzuarbeiten, wie Innovationen fortlaufend kontrolliert und dauerhaft verankert werden können.

Checklisten und Arbeitsblätter machen das Buch zu einem „Werkbuch“, das wesentlich zum Gelingen von Innovationen beitragen kann.



Rainer Bröckermann

Führungskompetenz. Versiert kommunizieren und motivieren, Ziele vereinbaren und planen, fördern und fordern, kooperieren und beurteilen.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 178 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-2773-9

Auf der Basis von überprüften Theorien und wissenschaftlichen Modellen stellt der Autor die praktische Umsetzung konkreter Führungsanforderungen vor. Er beschreibt als Führungskompetenzen das selbstorganisierte Kommunizieren, Motivieren, Ziele vereinbaren, Planen, Fordern/Fördern, Kooperieren und Beurteilen.

Jede dieser einzelnen Anforderungen erörtert er anhand der erforderlichen Verhaltensweisen, Praxisbeispielen und empirisch überprüften Aussagen. Mit zahlreichen Übungsaufgaben regt er die Reflexion der praktischen Bedeutung der Inhalte und zur Übertragung auf die eigene Praxis an.

Ein Buch, das wegen der engen Verknüpfung von bewährten Modellen mit konkreten Führungssituationen gewissermaßen ein Alleinstellungsmerkmal erhält. Der Verzicht auf fachwissenschaftliche Termini, zahlreiche Abbildungen und Tabellen unterstützen das Leseverständnis und die Praxisrelevanz des Buches.

Brian Rüeger, Frank Hannich
(Hrsg.)

Erfolgsfaktor Emotionalisierung.

Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, 298 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-2945-0

Die Herausgeber dieses Handbuchs versammeln eine Reihe von Experten, die darlegen, mit welchen Strategien und Methoden sich Kunden emotional an ein Unternehmen binden lassen.

Anschaulich beschreiben sie die Wirkung von Emotionen, die immerhin 70 bis 80 % der Kaufentscheidungen begründen und ohne die das menschliche Gehirn kaum Informationen nachhaltig verarbeiten könnte. Neben den Konzepten und Modellen, die aus der neuesten Emotionsforschung stammen, zeigen insbesondere die mehr als elf Best-Practice-Fälle, wie mit Emotionalisierungsstrategien Mitarbeiter gewonnen, Marken positioniert, Kunden akquiriert und gesteuert werden können.

Ein Buch, das insbesondere Praktikern aus Marketing und Vertrieb wichtige Impulse zur Verbesserung der Kundenbeziehung geben dürfte.



Klaus Antons

Praxis der Gruppendynamik.

Übungen und Techniken.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2011, 9. durchgesehene und ergänzte Auflage, 346 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-8017-2354-5

Wer es zu einer neunten Auflage und neun Übersetzungen bringt, der hat gewissermaßen einen Klassiker geschaffen.

Antons stellt mit seinem Methodenbuch seit 1973 Standards für den Einsatz gruppendynamischer

Übungen. Er mahnt einen verantwortungsvollen Umgang mit den Übungen im jeweiligen Gesamtkontext der Gruppendynamik an und fordert die bewusste Reflexion der Trainingsziele und der dazu passenden Übungen.

Die Übungen sind zehn Kapiteln - von der Anfangsphase bis zur Transferphase - zugeordnet. Kapitel elf integriert die heutige Sicht des Autors auf die Praxis der Gruppendynamik. Alle Übungen sind einheitlich aufgebaut und enthalten Angaben über Ziele, Indikation, Beteiligte, Durchführung, Dauer, Material und Auswertungshinweise etc.

Ein Klassiker, der nichts an Praxisrelevanz verloren hat.



Armin Rohm (Hrsg.)

Change-Tools II. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2011, 351 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-15-7

Das Buch ist für Praktiker gedacht, die sich professionell mit der Konzeption und Durchführung von Workshops beschäftigen. Zwar weist der Herausgeber darauf hin, dass speziell nicht Anfänger angesprochen werden, sondern berufserfahrene Moderatoren, aber dennoch kann auch ein Novize von dem anwendungsorientiert geschriebenen Werk profitieren.

Entsprechend den Schrittfolgen einer Moderation werden Instrumente und Methoden für die Phase des Anwärmens, Orientierens, Bearbeitens und Abschließens eines Workshops vorgestellt.

Die Beschreibung folgt einem einheitlichen Muster. Es enthält eine Kurzcharakteristik, Zeitangaben, Anwendungsbereiche (etwa Teamentwicklung, Konfliktklä-

rung, Prozessoptimierung etc.), die Zielsetzung, die ausführliche Beschreibung des Vorgehens sowie Voraussetzungen und technische Hinweise zur optimalen Gestaltung der Rahmenbedingungen. Weiterführende Literatur regt zur Vertiefung an.

Es sind 32 Tools wie etwa Dynamixity, der Organisationskompass, Energielandkarte, Ballonfahrt, SCAMPER, Speedback oder Transformer zusammen gekommen, die in ihrem Anwendungskontext erfahrbar werden.



Ralph Schlieper-Damrich, Netzwerk CoachPro (Hrsg.)

Wertecoaching in Krisen. Aus erschütternden Situationen sinnvoll aufbrechen.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2011, 368 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-14-0

Coaches reiten oft auf der Rasierklinge: Einerseits lautet ihr Auftrag Ressourcen und Optionen gemeinsam mit dem Klienten zu entwickeln, andererseits sind sie oft gefordert fast in therapeutischem Sinne Verblindungen und Sackgassen aufzudecken und mit geeigneten Interventionen das Wertesystem des Klienten wieder in Ordnung zu bringen.

Vor diesem Hintergrund entwirft der Herausgeber ein Coachingmodell, das auf der Grundlage Viktor Frankls Logotherapie hilft, persönliche Erschütterungen und Krisen durch ein Intensivieren des Wertebewusstseins zu bewältigen.

Im Sinne Frankls - wonach Sinn immer gegeben ist, er muss nur gefunden werden - übersetzt der Herausgeber diesen Findungsprozess für die Beratung Krisengeschüttelter Menschen. Er flankiert dieses Wertecoaching mit neuen Interventionsformen wie etwa aus der Theorie U von Claus Otto Scharmer oder den Spiral Dynamics von Don Beck oder der The-

rapie begleitenden Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik von Julius Kuhl.

Sieben ausführlich beschriebene Coachingfälle veranschaulichen Vorgehensweisen und Methoden der Kriseninterventionen. Ein Werk, das nachdrücklich das Werte- und Methodenbewusstsein eines professionellen Coachens beeinflusst.



Bernd Weidenmann

Update für Trainer. In 14 Lektionen zur didaktischen Meister-schaft.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2011, 280 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-17-1

115 neue Methoden für alle möglichen und unmöglichen Trainings-situationen, die Ergebnisse der neuropsychologischen Gehirnforschung sowie neue, inspirierende Strategien für kreative Seminarde-signs sind die inhaltlichen Eckpfeiler dieses inspirierenden Prakti-kerbuches.

In Analogie zu Updateversionen von Software gibt der Autor in vier Buchteilen Inputs, herauszufinden, wie Teilnehmer wirklich „ticken“, was Seminare nachhaltig macht, wie ein Seminarklima gestaltet werden kann und Kreativität zum Kennzeichen eines Seminars wird. So setzt er etwa Impulse zur Mul-tikodierung von Seminarinhalten, zum Aktivieren der Teilnehmer sowie zur Stärkung und Belebung der Seminarstimmung.

Ein Buch, das gerade erfahrene und routinierte Trainer anregt, ihre bewährten Seminarkonzepte zu überprüfen und ihren Klassi-kern ein neues, modernes Kon-zept zu verpassen.



Gast-Herausgeber: Johannes Bauer, Klaus Mehl, Theo Wehner

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Aus Fehlern lernen“, IV/2010 – 12. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2010, 109 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzel-preis € 12,50, ISSN 1615-7729.

„Aus Fehlern lernen“, ist zwar ein gern benutzter Spruch, findet in der Realität aber oftmals kaum statt, zumal Fehler gerne vertuscht und oft als von andern verursacht gesehen werden. Außerdem ist zumeist unklar, wie der Betroffene was aus Fehlern lernen kann.

Erst in jüngster Zeit hat sich, ins-besondere in der Medizin, eine Fehlerkultur etabliert, die Lernen aus Fehlern empirisch fassbar macht. Vor diesem Hintergrund widmet sich der Themenschwer-punkt des Heftes den theoretischen und empirischen Arbeiten aus den verschiedenen Anwen-dungsgebieten.

Inhalt:

- *Bauer, J. et al.:* Editorial: Aus Fehlern lernen.
- *Bauer, J. et al.:* Lernen aus Feh-lern im Arbeitskontext: Lernpro-zesse, Lernergebnisse und för-derliche Bedingungen.
- *Seifried, J., Wuttke, E.:* „Profes-sionelle Fehlerkompetenz“ – Operationalisierung einer vernachlässigten Kompetenzfacete von (angehenden) Lehrkräf-ten.
- *Kluge, A. et al.:* Organisationales Klima für ein Lernen aus Fehlern: Die Rolle von charis-matisch-zielorientierter und aktivierender Führung.
- *Frömmer, D. et al.:* Eigenver-antwortliches Lernen und Ler-nen aus Fehlern als Faktoren der Teamleistung – die Weiterent-wicklung eines Messverfahrens zur Teamdiagnose.
- *Tschaut, A. et al.:* Fehlermana-gement in virtuellen Teams: förderliche und hinderliche Faktoren sowie Auswirkungen auf Leistung.

- *Dick, M., Jacob, M.:* Vom Miss-erfolg jenseits des Fehlers: Das entdeckende Potenzial des Triadengesprächs.
- *Mehl, K.:* Von einem, der aus-zog aus Fehlern zu lernen – Anmerkungen zu analytisch-methodischen Fragen psycholo-gischer Fehlerforschung.
- *Hofinger, G.:* Zwischenfallbe-richtssysteme als Instrument organisationalen Lernens aus Fehlern in Krankenhäusern.
- *Pfeiffer, Y., Werner, T.:* Incident Reporting Systeme in der Medi-zin: Wie kann ein (organisatio-nales) Lerninstrument daraus werden? Konzeptionelle Über-legungen.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Förderung der sozialen Kompetenz und anderer Soft Skills bei Führungskräf-ten, Heft 4/10, 17. Jahrgang, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010, Jahresabo (4 Hefte) online € 58,00, print und online € 94,00, ISSN 1618-808X

Die sogenannten Soft Skills bzw. sozialen Kompetenzen von Füh-rungskräften sind mittlerweile zum festen Bestandteil der Per-sonalentwicklungsagenda von Be-trieben geworden. Die prominen-te Bedeutung zeigt sich auch dar-in, dass durch gezieltes Coachen der Mitarbeiter dieser Fähigkeits-bereich einen offenbar anerkannt-ten Wert schöpfenden Charakter besitzt. Welche Soft Skills eine Rolle spielen und in welchem Kontext des Coachings sie gezielt gefördert werden können, zeigen die Beiträge.

So wird deutlich, dass durch ein anlassbezogenes Coaching immer auch die Entwicklung der Persö-nlichkeit verfolgt wird, Führungs-qualität auch an Kompetenzen zur Mobbingprävention sichtbar wird, Supervision die Selbstwirk-samkeit fördern kann oder auch,

dass bereits bei der Auswahl von Führungskräften auf die Soft Skill Potenziale geachtet werden muss.

Hauptbeiträge

- *Heller, G.:* Business Coach – nicht nur fürs Business.
- *Liska, G.:* Zum Zusammenhang von Führungsqualität und Burnout- bzw. Mobbingprävention.
- *Schulz, A.:* Selbstreflexion und soziale Kompetenz. Psychodramatische Ansätze zu ihrer Förderung in der Supervision.
- *Schulze, W.:* Coaching im Rahmen von Bedrohungsmanagement.
- *Bäcker, R.:* Management-Risiken. Überlegungen zum „Derailment“ von Führungskräften.

Praxisberichte

- *Lehmann, N.:* Biografische Perspektiven in der Supervision als Ressource im Umgang mit Diversität.

Diskurs

- *Steinke, I.:* Modelle des Qualitätsmanagements im Coaching.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Ursula Bischof Scherer
Funken im Hirn.
NZZFormat, DVD-Edition der Neuen Züricher Zeitung, Zürich 2009, 82 Minuten, € 28,90

Eine DVD, auf der die Autorin das hoch komplexe Thema Gehirn und seine Wirkung nachhaltig auf den Punkt bringt. Anschaulich und mit vielen Animationen wird dem Nutzer deutlich, wie Emotionen das Denken und Handeln beeinflussen, welche Rolle dabei das limbische System übernimmt und warum das Gehirn lebenslang lernen kann.

Auch die neuropsychologischen Grundlagen des Lernens und der Entstehung von Angst werden um die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung erweitert vorgestellt und Strategien und Methoden aufgezeigt, mit denen das Gehirnpotenzial noch besser genutzt werden kann. Einen breiten und interessanten Raum nimmt dabei die Wechselwirkung zwischen Emotionen und Körper ein. Das darauf aufgebaute Züricher Ressourcen Modell der Psychoanalytikerin Maja Storch wird in seinen Grundzügen skizziert und die Bedeutung der emotionalen und unbewussten Gehirnregionen sowie deren Beeinflussungsmöglichkeiten hervorgehoben.

Ein ausführliches Interview mit dem Neurowissenschaftler Lutz Jänke sowie der Psychoanalytikerin Maja Storch vermitteln anschaulich den neuronalen Kontext der Emotionen und deren praxistauglichen Nutzung zur Gestaltung des eigenen Lebens.

Zu beziehen bei:
NZZ Format
Postfach
CH-8021 Zürich
E-Mail: tvnzz@nzz.ch
<http://www.nzz-format-shop.ch>



Günter F. Müller
Check-BS
Prüf- und Bewertungsverfahren für Büroarbeitsstühle.
Sitzkomfort, Gesundheitsförderlichkeit, Designästhetik und Symbolqualität.
Landau 2010, € 10,00

Sitzende Bürotätigkeiten sind nach Aussagen von Arbeitsmedizinern potenzielle Belastungsquellen für den Rücken und menschlichen Bewegungsapparat. Bürostühle erhalten daher eine herausragende Funktion im aktiven Gesundheitsmanagement eines Betriebes. Neben physikali-

schen Eigenschaften wie etwa Dämpfungsgrad, Lordosstütze etc. sind auch Design, Sitzkomfort, Funktionalität oder Gesundheitsförderlichkeit wichtige Entscheidungskriterien bei der Beschaffung von Sitzmöbeln. Erstmals liegt mit dem CHECK-BS dazu ein umfassendes Prüf- und Bewertungsverfahren für Büroarbeitsstühle vor.

Der Autor integriert die arbeitspsychologischen Erkenntnisse in einem 10seitigen Leitfaden, mit dem Bedieneigenschaften, Dreh- und Fahreigenschaften, bewegungsdynamische Merkmale, Passform, Materialeigenschaften, Farb- und Formgebung sowie Symboleigenschaften bewertet werden.

Die Prüfkriterien werden je Bewertungsbereich mit einer Note beurteilt. Alle Noten werden schließlich in eine Tabelle eingetragen, gewichtet und zu einer Gesamtnote verrechnet. Das Prüfverfahren gründet auf der Expertise von Arbeitswissenschaftlern, Arbeitsmedizinern und Psychologen. Es bietet eine ganz pragmatische Hilfe, Büroarbeitsstühle sachgerecht zu beurteilen, Fehlentscheidungen beim Erwerb dieses „Arbeitsmittels“ zu vermeiden und Mitarbeiter leistungsfähig und gesund zu erhalten.

Ein in seiner Anwenderfreundlichkeit und praktischen Relevanz bestechendes Prüf- und Bewertungswerkzeug!

Zu beziehen bei:
Prof. Dr. Günter F. Müller
Universität Koblenz-Landau,
Campus Landau
Arbeitsbereich Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens
Fortstraße 7
76829 Landau
Tel.: 06341-280 31 232
Fax: 06341-280 31 483
Email: fmuller@uni-landau.de
<http://www.uni-landau.de/fb8/pasv>

Über „operative Helden“ im Management

Wenn man Firmenpleiten, wirtschaftliche Schieflagen oder manifest gewordene Konflikte in Betrieben analysiert, stößt man auf ein Phänomen, das uns Menschen offenbar zutiefst zu eigen ist. Die Verantwortlichen in Unternehmen (und das fängt ganz oben an) denken und handeln äußerst pragmatisch und lassen sich zu sehr vom aktuellen Situationsdruck leiten. Sie sind operative Helden des Betriebes. Meist ständig aktiv, getrieben vom Kunden, von Ideen oder dem Impuls, ein gefragter Mensch und Macher zu sein. Das genaue Gegenteil findet man in Betrieben, wie etwa den 100 besten Arbeitgebern des Top Job Contests, die sich mit hoher Verlässlichkeit der mittel- und langfristigen Unternehmenssicherung verschreiben, die ihre Ziele beharrlich verfolgen und konzeptuell verankern und internes Unternehmertum durch alle Leistungsebenen praktizieren.



Psychologisch betrachtet hat zwar ein operativer Held ein außerordentlich ausgeprägtes Gefühl der Selbstwirksamkeit aber seine Kompetenzillusion lässt das gegebenenfalls schleichend daherkommende Inkompetenzgefühl erst gar nicht zu. Nun hat Unternehmertum natürlich mit Pragmatik zu tun und folgt den ad hoc auftretenden Anforderungen. Diese werden jedoch, und das zeigen viele Erfolgsbeispiele des Mittelstandes, strategischem Handeln und konzeptioneller Begründung untergeordnet.

Demografie, weltweiter Wettbewerb, komplexe und zum Teil komplizierte Absatzmärkte, die zunehmende Dominanz des „Wie“ der Unternehmensführung legen mehr als nahe, sowohl bei der Unternehmensnachfolge als auch bei der Einstellung und Förderung von Leistungsträgern genau auf solche Personenmerkmale zu achten, die jemanden befähigen, ein Unternehmen zukunftsfest zu machen.

Dazu gehören:

- Konsequentes Ausrichten der Unternehmensaktivitäten an definierten Zielen, Strategien und Maßnahmen
- Persönlichkeitseigenschaften wie etwa Verlässlichkeit, Selbstführungsfähigkeit, Komplexitätstoleranz, schlussfolgerndes und ganzheitliches Denken etc.
- sich selbst als verantwortlich für den Unternehmens-/Projekterfolg zu sehen und
- das Verhältnis zwischen operativen und strategischen Aufgaben zu Gunsten eines leichten Strategieüberhang zu gestalten.

Leistungsportfolio, Unternehmensprozesse, wirtschaftliche Prinzipien sind die Basics. Die Sahnehäubchen liegen in der Persönlichkeit. Defizite in den Basics wirken unmittelbar und sind demzufolge schnell ursächlich festzustellen. Persönlichkeitsmerkmale werden oft zeitversetzt sichtbar und sind nur indirekt identifizierbar.

Interessiert an einer langfristigen Unternehmenssicherung?

Kennziffer: 11106

Die Mär von „erst die Theorie, dann die Praxis“

Auch in der Erwachsenenbildung hält sich hartnäckig ein vermeintlich pädagogisches Prinzip: Erst Theorie, dann Praxis. Will heißen, erst auf einer soliden Theoriegrundlage kann in die Anwendung gestartet werden. Neuro- und lernpsychologisch einer der größeren Irrtümer in der Pädagogikwelt.

Denn unser Gehirn lernt nicht erst abstrakt und dann konkret, sondern parallel bzw. simultan. Lernen fließt aus Erlebtem und dem Erkennen dahinterliegender Prinzipien. Es nährt sich aus einem bestehenden Erfahrungszusammenhang. Bevor überhaupt etwas ins Bewusstsein drängt, wird es von simultan ablaufenden Gehirnprozessen bereits vorgefiltert, ohne dass der Mensch das spürt. Bis zu 95 % der Gehirnaktivitäten laufen unbewusst ab. So die Erkenntnisse der neueren Gehirnforschung. Einstein soll auch einmal gesagt haben, „die meisten Menschen nutzen 5 – 6 % ihrer Gehirnkapazität, ich nutze 7 %“.

Aktives und nachhaltiges Lernen hat mit der Verknüpfung von affektiven, kognitiven und motorischen Gehirnprozessen zu tun und bedeutet, Inhalte

- mit authentischen, realen Situationen zu verknüpfen,
- anschaulich, spannend und kurzweilig zu präsentieren,
- in kleine Einheiten mit vielen Wiederholungen darzureichen und
- auf der Gefühls- und Verstandesebene gleichermaßen zu vermitteln.

Das Arbeitsumfeld ist ein ideales Lernfeld. Aus Erfahrungen lernen, heißt, Ergebnisse reflektieren, Fehler zulassen, daraus Schlussfolgerungen ziehen und den Menschen Freiräume und Eigenverantwortung zu übertragen.

Kennziffer: 11107