



## Cloud Computing

Die digitale Datenwolke zieht nun schon seit einiger Zeit über die Unternehmenslandschaft. Viele kennen den Begriff, wenige deren Anwendung. Zwar sind die Fachzeitschriften gefüllt mit technischen Lösungen, aber welche Vor- und Nachteile entstehen, wenn man seine IT nicht mehr selbst beschafft und betreibt, sondern als Dienstleistung bezieht, werden nicht immer auf den ersten Blick erkannt.

Die Prozesse der wirtschaftlichen Wertschöpfung sind einem digitalisierten Wandel ungeheurer Geschwindigkeit ausgesetzt. Paradigmenwechsel von Web 2 auf Web 3, Computerisierung des Datenaustausches und eine Web-Zukunft, in der die Computer ablösen, sind dafür. Mobile Handys nehmen überproportional zu und werden innerhalb der nächsten Jahre zum Standard.



Faszinierend ist, was heute angeboten wird:

- Firmen stellen heute schon ihre Hardware als Infrastruktur anderen Unternehmen zur Verfügung (**IaaS: Infrastructure as a Service**).  
Dazu hat das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) inzwischen eine Art Marktplatz für Hardware-Kapazitäten entwickelt. Dort kann man online benötigte Kapazitäten anfragen und bekommt dann von Unternehmen, die freie Reserven haben, ein Angebot über Leistung, Kosten und Verfügbarkeit. Firmen die diesen Service anbieten sind beispielsweise HP, Google, amazon, T-System, IBM oder Siemens.
- Man nutzt eine bestehende Plattform (**PaaS: Platform as a Service**).  
Bekannte Beispiele dazu sind Twitter oder Facebook, bei denen man einen Service bzw. Hard- oder Software in Anspruch nimmt. Es ist lediglich eine Anmeldung und eine Internetverbindung nötig, um sich dieses Services zu bedienen.
- Man zahlt eine Nutzungsgebühr für eine Software, ohne sie zu kaufen und lokal auf dem eigenen Rechner oder Netzwerk installieren zu müssen (**SaaS: Software as a Service**).  
So kann man rechnerunabhängig zugreifen und verfügt immer über die aktuellste Software-Version. Beispiele dafür sind u. a. Mindmeister oder Gliffy.

Soviel zu den Fakten. Wo liegen nun die Vor- und die Nachteile:

Vorteile
• Keine hohen Anfangsinvestitionen
• Geld bleibt für andere Investitionen frei
• Keine oder geringere benötigte eigene Expertise (Quantität und Qualität)
• Schnell skalierbar

Nachteile
• Sicherheit der Daten
• Sicherheitslücken
• Bei Konkurs Anbieter = Problem
• Service Level Agreement
• Inkompatibilität
• Internet Abhängigkeit, Bandbreite

Einerseits sprechen die zunehmenden mobilen Anwendungen und die deutlich größere Flexibilität und Wirtschaftlichkeit eindeutig für die Nutzung der Cloud. Andererseits sind die Sicherheitsbedenken nicht wegzuwischen und viele Fragen wie etwa

- welches Recht ist eigentlich anwendbar?
- welche Mitbestimmungs- und Datenverarbeitungsrechte gelten in welchem Land? etc.

müssen noch beantwortet werden.

Deshalb gehört im Vorfeld genau untersucht, für welche Unternehmen, für welche Anwendungen oder Daten schlussendlich eine Cloudlösung auch tatsächlich sinnvoll ist.

Gern unterstützt Sie unser Fachmann für IT-Prozesse, Albert Manzinger, in der Beurteilung von Cloud Computing-Lösungen und deren Umsetzung.

**Kennziffer: 12101**

*Ich bin der  
Meinung, dass*

ehrlich noch immer am längsten währt, weil Tricksen und Täuschen immer zu wiederkehrend wechselnden Gewinnern und Verlierern und damit zu einem Nullsummenspiel führen. Wir haben Vertrauen in Staatsorgane, Parteien, Kirchen und Chefs verloren, weil sie uns alle oft genug Anlass geben, an ihrer Aufrichtigkeit zu zweifeln - ob Bundespräsident oder Meister an der Werkbank macht dann keinen Unterschied



**Walter Braun**

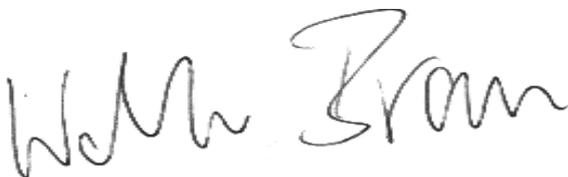
mehr. Von Führungseliten wird Verlässlichkeit, Aufrichtigkeit und moralisches Handeln verlangt. Und dennoch wird immer nur soviel zugegeben, wie eh schon bekannt ist, erhalten andere einen größeren Vertrauensvorschuss als die übrigen Mitarbeiter, werden mit großer Selbstverständlichkeit Vorteilsnahmen gewährt und etwa sympathische Mitarbeiter schneller befördert oder gefördert als solche, über die schon ein „einhelliges Urteil“ gefällt ist. Mit Redlichkeit, Aufrichtigkeit, Transparenz und Fairness hat das alles nichts mehr zu tun. Zwar fordern einerseits die an herausgehobenen Positionen befindlichen Verantwortlichen das Einhalten von Werten und Tugenden, die sie andererseits im fliegenden Wechsel verraten und ins Gegenteil kehren.

Wenn wir uns öfter fragen würden, wie angemessen ist jetzt gerade meine Verhaltensweise und wie kommt sie jeweils beim anderen an, würden wir vermutlich unsere Selbstgewissheit und unsere „Rechthaben-Grundhaltung“ revidieren können. Wir würden möglicherweise erkennen, dass jeder aus seinem Blickwinkel – also nicht nur ich, sondern auch der Andere - recht hat und dass wir damit erst die Grundlage für einen ordentlichen und offenen Umgang miteinander legen. Vertrauen ist keine Einbahnstraße, sondern ein gegenseitiges Beweisen ihrer Berechtigung.

Fangen wir einfach damit an, nichts mehr wortreich zu vernebeln, die „Sünden“ anderer weniger zu geißeln als zu verstehen und den Balken im eigenen Auge zu sehen.

Herzlichst

Ihr



Walter Braun

## Dinosaurier auf der CEBIT

Auf der diesjährigen CEBIT war wie bei allen vorangegangenen ein Messefossil zu bewundern: Gedruckte Produktkataloge soweit das Auge reichte und trotz mobilitätsgepeitschter Produktentwicklungen war nahezu auf jedem Stand Papier - von der Visitenkarte, über Flyer bis zu umfassenden Produktkatalogen und Firmennews - das prominente Kommunikationsmittel für den geneigten Besucher.

Nun spielt sich aber doch gerade bei den Firmen, die auf der CEBIT ausstellen, die Unternehmenswelt in der Cloud, in Social Media Kontexten und in der mittlerweile fast zum Muss gewordenen Mobilität statt. Wäre es da nicht angebracht, statt aufwändiger Kataloge das Mobile Tagging Verfahren einzusetzen? Am Messestand ein großes Plakat mit den Produkten und den QR-Codes aufzuhängen, dürfte ja nicht das Problem sein. Dann hätte jeder Besucher über sein Handy den Code einscannen und z. B. in seinem virtuellen Notizbuch in der Cloud speichern und sich so von übervollen und mit Papier gefüllten Taschen entledigen können. Außerdem hätte er jederzeit später auf seinem Computer auf jede gewünschte Information Zugriff und somit das Thema Dokumentation, Archivierung etc. mit einem Tastendruck erledigt.

Interessiert an der Diskussion, Gestaltung und Umsetzung mobilityfähiger Marketing- und Vertriebskampagnen?

**Kennziffer: 12102**

## Was Kunden von Unternehmen erwarten

Dass Kunden jeden im Unternehmen angehen, machen die verschiedensten Kundenbefragungen, Marktpanels oder die Auswertung von Kundenreklamationen deutlich. Dies wird wie in der Wirtschaftsgeschichte nie zuvor dazu führen, dass Unternehmen ihre Vorrangstellung nicht mehr durch die Produkte und Dienstleistungen alleine erzielen werden, sondern insbesondere durch das, was ihre Kunden über sie denken und weiter erzählen. Und hier ist ein Silodenken der Unternehmen fehl am Platz, wie es etwa ein Stromanbieter überdeutlich praktizierte.

Aus einer Organisationsschwäche heraus nahm der Stromlieferant zwar die Adressänderung eines Kunden auf, versäumte aber die Umschreibung des Auftrages bzw. die Neuversendung eines aktualisierten Vertrages, was schließlich zum Erlöschen des alten Vertrages und zur gesetzlichen Grundversorgung führte mit der Konsequenz erheblicher Mehrkosten. Als der Kunde ca. sieben Monate später eine Abschlagszahlung des Grundversorgers erhielt, erfuhr er überhaupt erst, dass er in der gesetzlichen Grundversorgung steht und seit langem keine Kunde seines alten Versorgers mehr ist. Nicht, dass nun der frühere Lieferant seinen Fehler korrigierte und im Sinne einer kundenorientierten Lösung vorging, nein, er sah es nicht einmal als nötig an, dass entscheidungskompetente Mitarbeiter mit dem Altkunden das Geschehene besprechen. Dies blieb der Service Hotline als „Überbringer“ der Entscheidung überlassen und konnte selbst auf Bitten hin nicht geändert werden.

Hier wird deutlich, dass, wenn es nur an einer einzigen Stelle schon klemmt, der Kunde das Gesamtunternehmen in Haftung nimmt und manche Unternehmen unkoordiniert, inklusive einer katastrophalen Grundhaltung alles andere als Kundenfokussierung praktizieren. Ob Unternehmen nun wollen oder nicht, der Kunde ist die erfolgsabhängige Größe. Er erwartet Achtsamkeit, Aufmerksamkeit, Service und dass er ernst genommen wird.

Mitarbeiterführung sollte also insbesondere auch an der Kundenfokussierung ansetzen und zu hoch kompetenten und kundenfreundlichen Mitarbeitern beitragen. Die Voraussetzungen für die Erfüllung solcher Anforderungen liegen wiederum in einer eindeutigen und kompromisslosen Überzeugung der Vorgesetzten.

**Kennziffer: 12103**



## Ohne Risikomonitoring keine Zukunft

Nach einer BDI-Studie halten vier von fünf Mittelständlern das systematische Identifizieren, Bewerten und Verfolgen von Risiken für eine bedeutsame Managementaufgabe. Andererseits ist aber immer wieder zu beobachten, dass insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben ein aktives Risikomanagement eher selten betrieben wird. Nicht zuletzt die Finanzkrise hat aber gezeigt, dass eine konsequente Verlaufskontrolle von wichtigen Unternehmenskennwerten für ein Überleben der Betriebe in immer volatileren Märkten unabdingbar ist. Denn bei gezielter Beachtung von Frühhinweisen können kritische Entwicklungen meist schon im Vorfeld

erkannt und rechtzeitig so beeinflusst werden, dass sie erst gar nicht wirksam werden. Was heute gebraucht wird, sind Signalgeber, die Trends und Informationen über Soll-Ist-Abweichungen tages- bzw. zeitnah anzeigen. So kann es möglich sein, etwaige strategische Krisen früh zu erkennen, Ertragskrisen dadurch zu vermeiden und Liquiditätskrisen letztendlich aus dem Weg zu gehen.

Weichenstellende Frühindikatoren resultieren aus der Struktur und dem Zweck eines Unternehmens. In der Beratung setzen wir ein Werkzeug ein, das die Bereiche

- Geschäftsführung (8 Frühindikatoren)
- Organisation (12 Frühindikatoren)
- Leistungserstellung (14 Frühindikatoren)
- Finanzen (7 Frühindikatoren)
- Marketing (11 Frühindikatoren)
- Mitarbeiter (8 Frühindikatoren)
- Führung (9 Frühindikatoren)

anhand von empirisch gewonnenen Frühindikatoren bewertet.

Welche Indikatoren auch immer für den jeweiligen Betrieb angemessen sind, sie müssen messbar und beeinflussbar bzw. in enger Verbindung mit den Unternehmenszielen stehen. Denn dann liefern sie die Basis für eine konzeptbegründete Veränderung bzw. Anpassung der betrieblichen Aktivitäten.

Interessiert an einer Früherkennung von Chancen und Risiken?

**Kennziffer: 12104**



## Schmunzelecke\*



„Im Auftrag der am 31.5. verstorbenen Frau Johanna G. kündige ich den im Betreff genannten Versicherungsvertrag.“

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

## Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2012

*Uwe Cichy, Christian Matul, Michael Rochow*

**Vertrauen gewinnt.** Die bessere Art, in Unternehmen zu führen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 245 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3118-7

Damit der Begriff Vertrauen nicht im Sumpf einer beliebigen Firmenprosa stecken bleibt, ist es notwendig, ihn in seiner Praxisbedeutung zu schärfen, seiner Anwendbarkeit zu operationalisieren und die Voraussetzungen für eine wertschöpfende Anwendung zu schaffen. Diesen Anforderungen werden die Autoren mehr als nur gerecht.

Sie beschreiben praxisbezogen die Grundlagen, stellen ein Vertrauensmodell auf und zeigen mit welchen Instrumenten und Techniken Vertrauen in den Unternehmensalltag integriert werden kann. Mit ihrem Ansatz wird es leicht nachvollziehbar, wie eine Vertrauenskultur aufgebaut, Mitarbeiter durch Vertrauen effizienter und nachhaltiger geführt und wie das richtige Maß zwischen Vertrauen und Misstrauen gefunden werden können.

Ihr anschaulicher Stil gespickt mit unzähligen Fallbeispielen, Checklisten und Abbildungen macht das Buch nicht nur lesenswert, sondern zu einer ausgesprochen praxisfähigen Transferhilfe.



*Wolfgang Koch*

**Praktiker-Handbuch Due Diligence.** Ganzheitliche Analyse und Bewertung von Unternehmen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, 3., vollständig überarbeitete Auflage, 233 Seiten, € 69,95, ISBN 978-3-7910-3079-1

Umfassende Analysen und Bewertungen von Unternehmen

sind nicht nur bei Finanzierungs-, sondern auch bei Strategieentscheidungen unumgänglich.

Der Autor konzipiert sein Werk als Praktiker-Handbuch, mit dem Betroffene ganz konkrete Unternehmensanalysen Anlass unabhängig durchführen können. So unterscheidet er etwa auf bestimmte Anlässe bezogene Analysen von den universalen Einsatzmöglichkeiten einer Due Diligence. Zu beiden Anwendungsmöglichkeiten beschreibt er sehr ausführlich Verfahren und Bewertungsschritte, die jeweiligen Themenbereiche, Sonderfälle und Umsetzung der Analyseergebnisse. Vor allem schreibt er für Praktiker, die anhand der zahlreichen Fallbeispiele, Schlussfolgerungen und Umsetzungshinweise nicht erst betriebswirtschaftliche Spezialkompetenzen erwerben müssen, um die Inhalte verstehen und unmittelbar umsetzen zu können.



*Eberhard Stahl*

**Dynamik in Gruppen.** Handbuch der Gruppenleitung. Beltz Verlag, Weinheim 2012, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, 416 Seiten, € 44,95, ISBN 978-3-621-27775-4

Seit neun Jahren gehört dieses Buch nun schon zum Standardwerk der Gruppendynamik. Wie kaum ein anderer versteht es der Autor, Theorie und Praxis zu verbinden und die hohe Komplexität gruppenspezifischer Geschehens nachvollziehbar zu veranschaulichen.

Sein Handlungsrahmen für die Dynamik in Gruppen ist gleichzeitig auch die Struktur des Buches. Es beschreibt die Triebkräfte, die zur Selbstorganisation und Entwicklung sozialer Systeme beitragen, den Prozess, der das Gruppengeschehen charakterisiert, die Struktur, nach der sich Gruppentypen unterscheiden und grup-

pendynamische Rollen differenzieren lassen und abschließend die Praxis, in der die Gruppendynamik real nutzbar wird.

Mit seiner klaren Struktur, zahlreichen Falldarstellungen, praxistauglichen Methoden und seiner ausgesprochen profunden Gruppenerfahrung und Theoriesicherheit schafft das Buch die Balance von Theorie und Praxis.

Eine angenehme Pflichtlektüre für jeden, der in und mit Gruppen arbeitet.



*Kerstin Riedelbauch, Lothar Laux*  
**Persönlichkeitscoaching.** Acht Schritte zur Führungsidentität. Beltz Verlag, Weinheim 2011, 395 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-621-27632-0

Man darf schon gespannt sein, wenn man ein Buch zum Coaching von zwei wissenschaftlich und praktisch arbeitenden Persönlichkeitspsychologen aus der mittlerweile fast unübersehbaren Vielzahl an Büchern zu diesem Thema herausfischt.

Die Spannung wird belohnt: Anschaulich, bisweilen witzig, aber immer grundsollide beschreiben die Autoren, welche praktische Relevanz die theoretischen Konzepte der Persönlichkeit, Identität und Selbstdarstellung haben und wie diese dazu beitragen, die persönlichen Ressourcen einer Führungskraft entfalten zu können. Sie integrieren acht einzelne Coachingschritte zu einem Handlungsmodell, das aus der Interaktions- und Persönlichkeitstheorie abgeleitet und in der praktischen Veränderungsarbeit begründet liegt.

In keiner Phase des Buches bleiben sie bei der Beschreibung der Abläufe und Methoden theoretisch abstrakt. Sie untermauern mit vielen Fallbeispielen die Wirk-

mächtigkeit ihres Ansatzes und im letzten Kapitel beschreiben sie auf den Führungskontext bezogene Coachinganlässe, die sie mit ihrem Modell gestalteten.



*Maja Storch, Julius Kuhl*

**Die Kraft aus dem Selbst.** Sieben PsychoGyms für das Unbewusste. Verlag Hans Huber, Bern 2012, 303 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-456-85012-2

Mutig stellen sich die beiden Autoren, ein Wissenschaftler und eine Praktikerin, der Anforderung, ein anspruchsvolles, theoretisch fundiertes Buch ohne Fachausdrücke und für Jedermann verständlich zu schreiben. Und genau das gelingt ihnen.

Nach einer kurzen und anschaulich dargestellten Erläuterung der zugrunde liegenden Persönlichkeitstheorie gelingt es ihnen, den abstrakten Begriff des Selbst in seiner Praxisbedeutung zu erläutern. Auf dieser Basis beschreiben sie dann ausführlich sieben Trainingseinheiten, mit denen die unbewussten psychischen Vorgänge des Selbst beeinflusst werden können und dessen Funktionsweise in den Dienst von Absichten und Zielen gestellt werden kann.

Ein interessantes Buch, das hilft, Unbewusstes mit wissenschaftlich gesicherten praktischen Übungen gezielt zu beeinflussen.



*Michael Gazzaniga*

**Die Ich-Illusion.** Wie Bewusstsein und freier Wille entstehen. Carl Hanser Verlag, München 2012, 277 Seiten, € 24,90, ISBN 978-3-446-43011-2

Was an dem Buch überzeugt, liegt in der provozierenden Auseinandersetzung mit meist vorschnell gefundenen Argumenten gegen einen freien Willen und die Selbstbestimmung des Menschen.

Um die komplexe Geschichte der biologischen und psychologischen Menschwerdung überhaupt verstehen zu können, führt der Autor auch den Laien behutsam in die Biologie und Psychologie des Menschen ein, stellt das Gehirn in seiner Funktionsweise vor und zeigt auf, wie die kaum zu durchdringende Komplexität die Interaktionsprozesse im Gehirn verursacht.

Er legt anschaulich dar, dass unser Gehirn erst das Ergebnis von Kultur und Gesellschaft ist und dass die Erkenntnisse der Hirnforschung bei weitem nicht ausreichen, erschöpfende Antworten auf Fragen zu Verantwortung und zum freien Willen zu finden.



*Tomas Sedlacek*

**Die Ökonomie von Gut und Böse.** Carl Hanser Verlag, München 2012, 447 Seiten, € 24,90, ISBN 978-3-446-42823-2

Zugeben: Ein unkonventionelles, philosophisches und zugleich revolutionäres Wirtschaftsbuch. Ein Buch aber, das eine völlig neue Sicht auf den Zweck und die Wirkung der Ökonomie eröffnet.

Mit dem sicheren Gespür für die vernetzten Zusammenhänge behandelt der Autor die Frage nach dem Sinn der Ökonomie, wie sie praktisch zu nutzen ist und in welchem Kontext sie zu anderen Wissensgebieten und gesellschaftlichen Prozessen steht.

Nach einer Tour durch die Wirtschaftsgeschichte vom Gilgamesch-Epos bis zu Adam Smith beschreibt er mitunter provozierend, aber immer anregend sieben zentrale Themen der Ökonomie: Die Gier nach immer mehr, der Fortschritt, die Ökonomie von Gut und Böse, den Mythos des Homo oeconomicus, die Geschichte der Animal Spirits, die Metamathematik und letzt-

endlich die ewige Suche nach der Wahrheit. Ein Buch, das man nicht mehr aus der Hand legen möchte.



*Rolf Dobelli*

**Die Kunst des klaren Denkens.** 52 Denkfehler, die sie besser anderen überlassen.

Carl Hanser Verlag, München 2011, 246 Seiten, € 14,90, ISBN 978-3-446-42682-5

Wer sich kurz gefasst, amüsant beschrieben und aus dem Alltag leicht nachvollziehbar mit den typisch menschlichen Denkfehlern vertraut machen möchte, kommt an diesem Buch nicht vorbei.

Der Autor zeigt auf, wie weit das menschliche Denken von Vernunft, Rationalität und Logik entfernt ist, aber dennoch zur Bewältigung anstehender Entscheidungen funktionieren kann. Nach jeder auf ca. zwei bis drei Seiten beschriebenen Denkfalle zieht er ein kurzes Fazit und zeigt hilfreiche Gegenstrategien auf. Er sensibilisiert leichthändig für den Umgang mit und die Vermeidung von Denkfallen.



*Silvia Kéré Wellensiek*

**Fels in der Brandung statt Hamster im Rad.** Zehn praktische Schritte zu persönlicher Resilienz. Beltz Verlag, Weinheim 2012, 142 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-407-36511-8

Ein Buch für Sinnsuchende und ein Buch für jene, die sehnsuchtsvoll nach Rezepten zur Stärke, Gelassenheit und Klarheit in ihrem Leben suchen. So könnte man den Eindruck haben, wenn man es in ein bis zwei Stunden quergelesen hat und meint, es verstanden zu haben. Dies ist jedoch nur der erste Eindruck. Der zweite ergibt sich, wenn man in die Tiefen der von der Autorin vorgegebenen zehn Schritte zur persönlichen Resilienz einsteigt und entdeckt,

dass es eben nicht nur ein typisches Ratgeberbuch ist, sondern eines, das inspiriert und zur Reflexion anregt.

Und genau an dieser Stelle wird es zu einem Buch, das nicht nur wie so viele andere Bücher auch schon „Man-nehme-Rezepte“ aufzeigt, sondern durch Übungen meist verdeckt liegende Sichtweisen, Motive und Werte spürbar und mit erkennendem Blick in kleinen Schritten auch veränderbar macht. So können sich Fähigkeiten ausbilden, in belastenden Situationen proaktiv zu handeln bzw. sie im Entstehen zu erkennen und ihnen rechtzeitig entgegen zu wirken.



### Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Konzeptuelle Innovationen und Finessen im Coaching, Heft 4/11, 18. Jahrgang, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, Jahresabo (4 Hefte) online € 68,00, print und online € 98,00, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

In dieser Ausgabe machen die Autorinnen und Autoren den Spezialitätenkoffer für unternehmerische Interventionsansätze auf. Sie thematisieren bislang wenig beachtete Inhalte wie etwa die Rolle der Wissensvermittlung im Coachingprozess und beleuchten zwar häufig benutzte, aber weitestgehend diffuse Begriffe wie ethische Kompetenz und stellen die Folgen von defizitär erlebter Wertschätzung dar.

#### Inhalt:

- *Schreyögg, A.:* Editorial: Konzeptionelle Innovationen und Finessen im Coaching.

#### Hauptbeiträge:

- *Enoch, Clinton:* Wissensvermittlung in Beratungsprozessen.

- *von Guggenberg, Lukas:* Mit den Augen sieht man besser. Ein integrierter Ansatz aus Fachberatung und Prozessberatung.
- *Richter, S. D. et al.:* Ethische Kompetenz. Anmerkungen zu einem unscharfen Begriff und mögliche Interdependenzen der ethischen Kompetenz zur Arbeitszufriedenheit.
- *Zwack, M. et al.:* Wozu keine Wertschätzung? Zur Funktion des Wertschätzungsdefizits in Organisationen.
- *Möller, H., Kotte, S.:* Die Zukunft der Coachingforschung.

#### Praxisbericht:

- *Müller, J. et al.:* Das Potenzial der Video-Interaktionsanalyse als Beratungskonzept von Gründungsteams.

#### Diskurs:

- *Schreyögg, A.:* Was begünstigt die berufliche Ungleichheit von Frauen und Männern in Deutschland?



## Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

*Sabine Niodusch*

**Projekte erfolgreich starten und steuern.** Methoden und Instrumente richtig einsetzen. Ziele, Termine und Kosten im Blick behalten. Ressourcen realistisch nutzen.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2012, CD-ROM, € 248,00, ISBN 978-3-941965-33-1

Branchenübergreifend stellt die Autorin ein praxiserprobtes dreitägiges Seminarkonzept vor, mit dem man Projektleiter und Projektteilnehmer für die typischen

Methoden und Projektphasenschulen kann.

Die ausgearbeiteten Bausteine folgen einer inneren allgemeinen Logik, können aber auch auf die jeweils spezifischen Bedarfe zusammengestellt bzw. verändert werden. Ein ausführlicher Ablaufplan informiert über die Zuordnung von Inhalt, Methoden und eingesetzten Medien. Weit über 300 PowerPoint-Charts mit entsprechenden Trainerhinweisen, Moderationstipps, Beispielen und Hinweisen auf ergänzende Dateien auf der CD-ROM bringen dem Nutzer unmittelbar Hilfestellung bei der eigenen Trainingskonzipierung.

Jeder Tag ist mit einem Mindmap so strukturiert, dass direkt auf die Inhalte, Übungen, Methoden etc. zugegriffen werden kann. Alle Vorlagen sind in Word- oder Excelformat und können auf individuelle Erfordernisse angepasst werden. Weitere Übungen, Blankovorlagen und Inputdateien stehen als Online-Ressource auf der Website des Verlages zur Verfügung.

Die zahlreichen Arbeitshilfen, der 10-seitige Trainerleitfaden, Handouts und Follow-up-Unterlagen erleichtern die individuelle Umsetzung des Trainingskonzepts, das die Bausteine Projektplanung, Projektsteuerung und Projektabschluss beinhaltet.

Ein praxistaugliches Trainingskonzept, das auch als Blaupause für ein ausgesprochen fundiertes Individualkonzept dienen kann.

Zu beziehen bei:  
managerSeminare Verlags GmbH  
Endericher Straße 41  
53115 Bonn  
Tel.: 0228/977910  
Fax: 0228/9779199  
E-Mail: [shop@managerseminare.de](mailto:shop@managerseminare.de)  
[www.managerseminare.de/shop](http://www.managerseminare.de/shop)

## Testrezension berufsbezogener Verfahren

Yvonne Görlich, Heinz Schuler  
**Arbeitsprobe zur berufsbezogenen Intelligenz -Büro- und kaufmännische Tätigkeiten- (AZUBI-BK).** 2., überarbeitete und erweiterte Auflage mit Schablonenauswertung. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2010, Bestellnummer: 01222 02, Test komplett: 278 €

### Anwendungsgebiet:

Der AZUBI-BK kann zur Erfassung und Prognose der Ausbildungsleistung und der beruflichen Bewährung im Rahmen der Auswahl von Auszubildenden in Büro und kaufmännischen Berufen sowie zur Berufsberatung eingesetzt werden.

### Testkonzept:

Erstmals liegt mit dem AZUBI-BK im deutschsprachigen Raum ein Testverfahren vor, das die Vorteile von Arbeitsproben und die von Intelligenztests integriert. Bei der Konstruktion der Arbeitsproben lag das Testkonzept der sozialen Validität und zur Konzeption des Intelligenztestes das Berliner Intelligenzstrukturmodell zugrunde.

Das Verfahren ist in ein Grund- und in ein Postmodul aufgeteilt. Ersteres umfasst acht Teilarbeitsproben: Protokoll überarbeiten, Informationsschreiben korrigieren, Logistikfragen bearbeiten, Bilanzwerte vergleichen, Verkaufszahlen prognostizieren, Kurzzeitgedächtnis, Langzeitgedächtnis, unintentionales Gedächtnis. Das Postmodul setzt sich aus vier Teilarbeitsproben zusammen: Fax vervollständigen, E-Mails sortieren, Adressen prüfen, Porto berechnen.

Das Grundmodul umfasst sprachliche, rechnerische und Gedächtnisfähigkeiten. Das Postmodul misst vor allem die Fähigkeiten

der Verarbeitungsgeschwindigkeit/-genauigkeit sowie Konzentration und Gewissenhaftigkeit.

Ist keine nach Fähigkeiten differenzierte Diagnose erforderlich, steht zur raschen Ermittlung ein Kurzmodul zur Verfügung. Es umfasst die Aufgaben: Informationsschreiben korrigieren, Verkaufszahlen prognostizieren, telefonische Mitteilung, Fax vervollständigen.

### Der Test enthält:

Testmanual; je ein Aufgabenheft Grundmodul Form A + B, inklusive je fünf Antwortbogen; ein Aufgabenheft Postmodul Form A + B, inklusive je fünf Antwortbogen; je fünf Auswertungsbogen; fünf Ereignis-/Profilbogen; ein Satz Auswertungsschablonen Form A + B; Hartschalenkoffer.

### Anwendungsaspekte:

Die Hauptanwendung des Tests liegt bei der Auswahl von Auszubildenden. Darüber hinaus kann er eingesetzt werden in der Berufsberatung und in der Begleitung der Auszubildenden in ihrer beruflichen Entwicklung. In seiner Konstruktion entspricht das Verfahren der DIN 33 430. Es fußt auf pragmatischen und empirisch gewonnenen Anforderungsprofilen für Büroberufe. Es kann auch über die Auswahl von Auszubildenden hinausgehend für die Personalentwicklung, insbesondere Potenzialerkennung und -förderung, sowie für die individuelle Coachingarbeit zur Verbesserung der beruflichen Leistung eingesetzt werden. Das Testverfahren ist angelegt für Altersgruppen ab 14 Jahren. Die Bearbeitungszeit des Grundmoduls beträgt inklusive Instruktion 64 Minuten. Die Bearbeitungszeit für das Postmodul und Kurzmodul beträgt jeweils 28 Minuten.

Die Auswertung erfolgt mithilfe der Auswertungsschablonen oder

mittels Auswertungsprogramm. Die Ergebnisse werden als Standardwert und Prozentrang ausgedrückt. Zudem wird je ein Fähigkeitsprofil auf Aufgaben- und Fähigkeitsebene ausgegeben.

### Bewertung:

Das Verfahren ist in seiner Konstruktion im deutschsprachigen Bereich wohl einmalig, da es die Vorteile von Arbeitsprobe und Intelligenztest vereint und die jeweiligen Nachteile wie etwa soziale Inakzeptanz, großer Aufwand und geringe Transparenz deutlich minimiert. Die Durchführung, Auswertung und Interpretation der Testergebnisse sind vollständig vorgegeben und objektiv. Unsere Testpersonen bestätigten sowohl die Transparenz des Verfahrens als auch dessen Sinnhaftigkeit.

Die Testgütekriterien fallen überdurchschnittlich gut aus. So liegen die Retestrelabilitäten zwischen .71 und .88 und für den Gesamtwert bei .91. Die Validität ist bezogen auf die Korrelation mit dem IST 70 bei .73, bezogen auf Berufschulleistungen bei .61, und bezüglich Abschlussprüfungen bei .45.

Zur Normierung stand eine breite Personengruppe aus Wirtschafts-/Realschülern, Wirtschaftsgymnasiasten und Gymnasiasten in einer Gesamtzahl von 1966 Personen zur Verfügung.

Ein Test der nützlich, pragmatisch, ökonomisch und mit hoher Prognosequalität den Auswahlprozess unterstützt.

Der Test ist zu beziehen bei:

Testzentrale  
Herbert-Quandt-Straße 4  
37081 Göttingen  
Tel.: 0551-99950-999  
Fax: 0551-99950-998  
E-Mail: testzentrale@hogrefe.de  
www.testzentrale.de

## Evidenz zählt – auch in der Personalauswahl

Mit Inbrunst und nicht zu widerlegender Überzeugtheit proklamierte der Personalchef eines mittelständischen 200 Mann Betriebes der Zulieferindustrie worauf es bei der Auswahl von Mitarbeitern ankommt: Gespür und Erfahrung!

Sicherlich kann man ihm abnehmen, dass die Vielzahl der Neueinstellungen und mannigfaltige Erfahrung im Führen von Bewerbungsgesprächen ihm eine intuitive Sicherheit gibt und er nach spätestens 10 Minuten schon weiß, wer der Richtige für die zu besetzende Stelle ist. Es wird auch zwecklos sein, einem solch überzeugten Menschen sein wärmendes Schutzgewand der Selbstsicherheit zu nehmen. Schließlich resultiert ja daraus die Wahrnehmung der „Realität“ und sein Gefühl, sich darin auszukennen. Da nun Menschen eher Dinge wahrnehmen, die ihre Ansicht bestätigen als ihnen widersprechen, wird er auch hinreichend viele Hinweise für die Fundiertheit seiner Ansicht finden. Nichts



ist daher robuster als der Panzer von Überzeugungen. Fester Händedruck, klare Artikulation und ruhiger Blickkontakt verdichten sich zu einem guten ersten Eindruck, der aber (s. o.) dazu neigt, lang zu überleben. Auch, wenn er oft nur dem gekonnten „Eindruckschinden“ des Bewerbers geschuldet ist.

Daher tut eignungsdiagnostische Professionalität in der Personalarbeit not. Denn worauf es am Ende ankommt, ist nicht das stimmige Bauchgefühl des einstellenden Personalchefs (nach belegbaren Studien werden hier volkswirtschaftlich Kosten in Milliardenhöhe versenkt), sondern, ob der Bewerber aufgrund evidenter Persönlichkeits- und Qualifikationsmerkmale passt. Es kommt auch nicht so sehr darauf an, leicht generierbare Daten über die Persönlichkeit mithilfe augenscheinlich plausibler, aber keineswegs eignungsdiagnostisch valider Verfahren, zu erheben, sondern darauf zu achten, dass sorgfältig die Anforderungen benannt und die darauf sich beziehenden Verhaltensweisen und Einstellungen erfasst werden. Alt oder jung sind dabei aber selten relevante Selektionskriterien.

Dass das Alter zur Identifikation leistungsstarker Bewerber im Allgemeinen keine Rolle spielt, hat der gerade wieder reaktivierte Fußballtrainer-Metusalem, Otto Rehgel, festgestellt. Für manchen Personalchef würde sich auch der Film „Moneyball“ empfehlen. Hier geht einer bei der Zusammenstellung seiner Mannschaft Wege abseits von Standards, Gepflogenheiten und Bauchgefühlen. So schlecht ist aber das Bauchgefühl nun auch nicht, dass es beiseite gelassen werden sollte. Seine erfahrungsadressierte Qualität sollte jedoch nur als Hintergrundrauschen bei der Interpretation der eignungsdiagnostisch sauber erarbeiteten Analyseergebnisse dienen.

Interessiert am Aufbau einer Evidenz basierten Personalauswahl?

**Kennziffer: 12105**

## Steter Tropfen höhlt den Stein

In der Vergangenheit haben wir in den Rasche Nachrichten oft über Strategien und Methoden einer wirkungsmächtigen Selbstführung geschrieben und festgestellt, dass die Kombination von festen Absichten und emotionalem Verankern von neuen Verhaltensweisen die notwendigen Bedingungen für Verhaltensänderungen sind. Was letztendlich damit zu tun, dass ein Großteil unserer Gewohnheiten unbewusst gesteuert wird.

Schon unsere Vorfahren wussten, dass wir Menschen Gewohnheitstiere sind. Das Beharren auf einmal erworbenen und in der Vergangenheit bewährten Routinen, ist tief in unserem Verhaltensrepertoire verwurzelt. Es gibt uns Sicherheit und unverwechselbare Authentizität. Dementsprechend dauert es, bis sich alte Gewohnheiten verlieren und neue etablieren lassen. Evident wird diese Mechanik, wenn neue Fähigkeiten erforderlich werden.

Aus lernpsychologischen Studien weiß man, dass es eines permanenten, ununterbrochenen Praktizierens neuer Verhaltensweisen bedarf. Denn bis sich diese nämlich im Unterbewusstsein eingraben, vergehen in der Regel 20 bis 25 Tage. Wohl gemerkt: 20 bis 25 Tage ununterbrochenes Praktizieren der neuen Gewohnheiten.

Ob es dabei um abendliches Joggen, Einrad fahren in der Sporthalle, aktives Zuhören, täglich eine gute Tat oder Vokabeln lernen geht, ist einerlei. Mit der penetranten Wiederholung sind die Aussichten gut, dass das gewünschte Verhalten dauerhaft etabliert wird. Insbesondere dann, wenn es von innerem Probehandeln, Mentaltechniken und stimulierenden Vorstellungen flankiert wird.

**Kennziffer: 12106**