



Führung einmal klassisch betrachtet

Führen bedeutet nichts anderes als Ziele mit Hilfe anderer zu erreichen. Die Verantwortung eines Vorgesetzten besteht dem zufolge darin, Ergebnisse bzw. Resultate zu erzielen. Er wird bezahlt, dass er einer Gruppe von Mitarbeitern Ausrichtung gibt, sie Ergebnisse erzielen lässt und deren Zusammenhalt fördert. Ziemlich unaufgeregt und meist ohne definiertes Führungssystem funktioniert diese Sichtweise in kleinen und mittleren Betrieben. In größeren mittelständischen oder Konzernen werden jedoch oft Führungskonzepte entwickelt, denen es leider an Komplexität meist nicht gerade mangelt. Man liest z. B. von 38 Grundlagen für ein erfolgreiches Führen oder die sieben Erfolgsfaktoren unseres Führungskonzeptes und als Gipfel der Professionalität „unser sich selbst evaluierendes Führungskonzept“. Wenn es hilft.

Man kann sich aber auch nähern, und Frage „Warum Führungskräfte machen die lich?“ Daraus vermutlich als oben genannte antwortung



Hauptaufgaben liegen dann im **Konzipieren** von Aufgaben, Projekten etc., im **Organisieren** der Arbeitsabläufe, im **Beeinflussen** von Menschen, um Ziele zu erreichen, Konflikte zu lösen etc. und im **Kontrollieren** von Ergebnissen. Diese allgemeine Beschreibung der Führungsrealität gilt für alle Führungsebenen - von der Gruppenleitung bis zum Vorstand. Im Einzelnen und temporär unterschiedlich häufig werden Führungswerkzeuge wie „Besprechungen abhalten“, „Mitarbeiter beurteilen“, „Mitarbeiter fordern und fördern“ etc. eingesetzt. Um Führungsaufgaben gerecht zu werden, braucht ein Vorgesetzter neben etwas Fachkompetenz insbesondere die Fähigkeit, sich selbst zu führen, mit komplexen Situationen klar zu kommen und menschliches Verhalten zu verstehen sowie kommunikative Kraft. Nicht mehr, aber auch nicht weniger!

Die strukturellen Konsequenzen dieses Ansatzes liegen in der Zuordnung von Unternehmenszielen zu den Hauptaufgaben, damit Resultate überhaupt erst erzielt werden können. Die inhaltlichen Konsequenzen orientieren sich am Fördern von Selbstkompetenz, Verständnis für Menschen, Verantwortungsbewusstsein und der Fähigkeit im Umgang mit komplexen Anforderungen.

Interessiert an der grundlegenden Justierung Ihres Führungskonzeptes? **Kennziffer: 7301**

In eigener Sache: Neue Praktiker-Checkliste zur Selbstführung

Die zentrale Schlüsselqualifikation Selbstführung haben Professor Müller von der Universität Koblenz-Landau und Walter Braun unter wissenschaftlichen und praxisbezogenen Aspekten in einer 133-seitigen Praktiker-Checkliste aufbereitet.

Selbstführung, zu verstehen als eine Fähigkeit, die die Organisation des eigenen Verhaltens, das Nutzen der immensen inneren Kräfte eines Menschen und das Beeinflussen von Umgebungsbedingungen beinhaltet, wird auch von der Wissenschaft als zentrales Element für ein produktives und erfüllendes Leben und Arbeiten gesehen.

Die Praktiker-Checkliste hilft engagierten Menschen, ihren individuellen Wirkungsgrad zu vergrößern und sensibilisiert sie für die meist ungenutzt schlummernden Potenziale, die in den sogenannten „Inneren Mitarbeitern“ liegen. Mehr als 50 Übungen, Fallbeispiele und Anwendungswerkzeuge werden in einem ganzheitlichen Konzept, das die Erkenntnisse der Neurowissenschaften und Psychologie integriert, vorgestellt.

Mit der neuen Praktiker-Checkliste setzen wir die Tradition dieses seit Jahrzehnten praxisbewährten Mediums fort und stellen Managementwissen in Anwendung vor, ohne die theoretische Begründung zu vernachlässigen. Trainern und Beratern bietet sie neben zahlreichen Selbstführungsmethoden auch die konzeptuelle Grundlage für spezielle Trainings.

Kostenfreie Infos: **Kennziffer: 7302**

Ich bin der
Meinung, dass...

der Ehrgeiz mancher Bildungscontroller Don Quichotte-ähnliche Züge annimmt. Mit großem Aufwand und smarter Raffinesse wird versucht, messbar zu machen, was im Prinzip nicht messbar ist, weil es von unglaublich vielen Zufällen und Rahmenbedingungen abhängt. Man muss nun nicht das Kind mit dem Bade ausschütten und auf alles, was in die Nähe eines Controllings käme ausblenden, denn schließlich ist Bildung etwas wert. Meine feste Überzeugung ist aber auch, dass alles, was über transferbezogene, qualitative Überlegungen hinaus geht, kontrollfanatischem Bemühen selbstwertgeschädigter Stabsmensen oder vermarktungsreger Theoretiker geschuldet ist.



Walter Braun

Meines Erachtens kämen wir dem Bildungswert schon erheblich nahe, wenn wir sicher stellen würden, warum Bildungsmaßnahmen initiiert, welche Schulungsinhalte wie vermittelt und an welchen Kriterien man den Transfer in die Arbeitswirklichkeit überprüfen kann. Während der Maßnahmen, insbesondere bei überfachlichen Themen wie Kommunikation, Führung etc., sollten neben einer grundsoliden theoretischen Fundierung die praxisbezogene Didaktik der Vermittlung beurteilt werden und nach der Qualifizierung sollten die Betroffenen inklusive Vorgesetzten, Kollegen, Kunden etc. an beobachtbaren Effekten den gewonnenen Mehrwert der Schulung diskursiv erörtern.

Zugegeben: Beurteilungen sind immer subjektiv – aber nichts anderes ist eben auch das Qualitätsurteil des Kunden, das Erleben von Mitarbeiterzufriedenheit, die „konfliktfreie“ Kommunikation etc. Objektive, von menschlichen Emotionen, „Vorurteilen“, Wahrnehmungen, unabhängige Einschätzungen oder eindeutig kausale Beziehungen bleiben Wunschenken – so kann selbst eine direkte Beziehung zwischen einer Vertriebsschulung und einem anschließenden Umsatzzuwachs zufälliger, durch Marktveränderungen erzeugter Natur sein. Insofern meine ich, sollten wir systematisch und qualitativ fragen, um qualitativ wertvolle Antworten zu bekommen.

Das Verstecken hinter Quotienten sollten wir diagnostischen Laien überlassen, denn die Ergebnisse haben meist Potemkinsche Qualität und erfreuen nur an der Oberfläche oder eben die oben genannte Spezies von Menschen.

Herzlichst
Ihr

Walter Braun

Marketingwahrheiten

In einem jüngsten Projekt zur Markenpositionierung ergab sich eine spannende Diskussion. Der Inhaber einer mittelgroßen Kaffeerösterei formulierte als Ziel wie folgt: Ich möchte, dass unsere Kunden und deren Kunden unseren Kaffee als etwas Einmaliges sehen, das sie nur bei uns erhalten.

Im Grunde genommen sind damit die wichtigsten Eigenschaften seiner Markenpolitik bereits genannt. Kaffee soll nicht gleich Kaffee sein, sondern auf ganz einmalige Art und Weise geerntet, geröstet und als sortenreine Qualitätsbohne an den Kunden gebracht werden. Gleichzeitig wusste er, dass er sich im Produkt fokussieren muss, also z. B. sich nur auf Filterkaffee konzentrieren – ein abschreckendes Beispiel ist hier die Telekommunikationsbranche mit ihren mittlerweile unübersehbaren Superangeboten. Er wusste aber auch, dass er darüber reden und informieren musste, und zwar in der Zielgruppe, die auf genau diese Besonderheiten Wert legt und er war sich sicher, dass er seine Versprechen hundertprozentig halten musste.

Dieser Mensch hatte niemals etwas von Domizlaff, Kotler oder Meffert gehört. Er dachte einfach nur nach und war überzeugt von seinem Ergebnis – übrigens, lernte er auch, sich Zeit zu lassen, denn die Markenarbeit ist ein langer Weg, der nach dem Muster „ein steter Tropfen höhlt den Stein“ erst dann zum Erfolg führt, wenn man immer und immer wieder eingängige Botschaften, spannende Geschichten, liebevolle Kundenpflege und intensive Marktpräsenz als Basis akzeptiert.

Wollen Sie mit uns einmal darüber reden? **Kennziffer: 7303**

Warum Selbstführung mehr ist als einfach nur Selbstmanagement

Aus den zahllosen Misserfolgsgeschichten des Zeit- und Selbstmanagements kann eine Schlussfolgerung gezogen werden: Reine, auf das Verhalten bezogene Strategien zur Erreichung von Zielen und Erledigung von Aufgaben greifen wesentlich zu kurz.

Es ist zwar äußerst hilfreich, sich selbst zu beobachten, Verhaltensvorlieben auszumachen, hoch dringliche und wichtige Aufgaben zu priorisieren, Ziele zu setzen, und bei deren Erreichung sich selbst zu belohnen. Es sind aber nur strukturelle Orientierungshilfen, die dem helfen, der lediglich eines mentalen Anstoßes bedarf. Was diesen Ansätzen fehlt, ist ein weitgehendes gezieltes Ausnutzen der inneren Ressourcen einer Person. Dazu gehört das Arbeiten an eigenen Überzeugungen, das Imaginieren von Zielen und Handlungen, die Integration intrinsisch motivierender Aspekte in die Arbeitssituation und dergleichen mehr.

Eine effektive Selbstführung kann gezielt aufgebaut werden, indem Strategien und Methoden zur

- persönlichen Organisation des Verhaltens,
- Integration von Werten an die Tätigkeit bzw. Anpassung der Tätigkeit an die Werte,
- mentalen, emotionalen und kognitiven Selbst-Beeinflussung erlernt und im Zusammenhang personenadäquat eingesetzt werden.

Selbstführungskompetenz hat demnach mit psychologiespezifischem Wissen, mental intensiv eingeübten Methoden und dem Entwickeln bzw. Anpassen der eigenen Grundhaltungen zu tun und erfordert ein Bewusstsein und die Kenntnis für bzw. über die inneren Ressourcen.

Leistungssteigerung in der Arbeit, Erhöhung der Selbstwirksamkeit und eine gestiegene Sensibilität für die „inneren Mitarbeiter“ sind die Kennzeichen selbstführungsstarker Personen.

Unserer Erfahrung nach, gehört Selbstführungskompetenz wie die Kompetenz im Umgang mit Komplexität zu zentralen Schlüsselqualifikationen von Fach- und Führungskräften.

Interessiert am Aufbau derselben? **Kennziffer 7304**



Es gibt noch zu viele Mechaniker im Management

Es gehört zu den folgenschwersten Irrtümern im Management, zu glauben, dass Managementinstrumente, charismatische Manager und sauber definierte Prozesse die Erfolgsgaranten eines Unternehmens sind. Die noch so präzisen Stellenbeschreibungen, Balanced Scorecards, Budgetpläne etc. berücksichtigen die Komplexität des Zusammenspiels zwischen Prozessen, Zielen, Aufgaben und Menschen nicht - sie beruhigen allenfalls das aufkommende Gefühl der Hilflosigkeit.

Wer sich mit dieser Komplexität auseinandersetzen muss, sollte wissen, dass ein Unternehmen nicht nach mechanischen Gesetzen funktioniert, sondern nach sozialen, in denen Rituale, Egoismen, Einstellungen, Denkstile, mentale Limitierungen etc. die wichtigere Rolle

spielen. Manager, die am Machbaren, Planbaren, Beherrschbaren sich ausrichten, sind erwünscht, in der Regel danach ein Berufsleben lang erzogen, hofiert und entsprechend zahlreich, aber leider einer Illusion zum Opfer geworden. Demzufolge kann es auch keine übertragbaren Managementrezepte oder gar Manager geben, weil jede Situation ihre jeweils eigene Komplexität beinhaltet.

In der Konsequenz dieser Erkenntnis bedeutet das,

- den Mut zu haben, in Beton gegossene und kreativitätszerstörende, standardisierte Verfahrensweisen und Arbeitsbeschreibungen aufzugeben und Ergebnisverantwortung einzufordern und den Weg zum Ziel frei gestalten zu lassen,
- auf Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte zu setzen, die zur Selbstreflexion und insbesondere zur Selbstführung fähig sind und
- Komplexität als nicht beherrschbar zu akzeptieren, damit daraus der Umgang mit ihr überhaupt erst möglich wird.

Über kurz oder lang entsteht so eine Unternehmenskultur, in der sich die Menschen entfalten, ihre Ressourcen einbringen und in hohem Maße eigenverantwortlich zeigen können. Viele Unternehmen wie z. B. die dm-Drogeriemärkte zeigen, dass es geht, wenn sie grundlegend das Führungssystem umkrempeln und den Mitarbeitern zutrauen, aber auch zumuten, Verfahrensweisen, Anforderungen und Kontrollebenen selbst festzulegen.

Ideenaustausch erwünscht?

Kennziffer 7305



Schmunzelecke*



„Das Nasenbein ist schief und fällt auf den ersten Blick ins Auge.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2007

Lutz von Rosenstiel

Grundlagen der Organisationspsychologie.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, 6. Auflage, 557 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-7910-2523-0

Dass ein Lehrbuch auch für Praktiker im wahrsten Sinne des Wortes lehrreich sein kann, beweist der mittlerweile zum Klassiker gewordene Band des Autors.

Von Rosenstiel beschreibt nicht nur die klassischen Felder Aufgabe, Individuum, Gruppe und Organisation, sondern auch wie dabei jeweils die Grundlagen der Organisationspsychologie angewandt werden. So lernt der Leser nicht nur Methoden der Arbeitsanalyse, Modelle der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsgestaltung oder der Personalauswahl und Personalbeurteilung kennen, sondern auch die Grenzen, aber auch Chancen der konkreten Anwendung.

Das Lehrbuch ist so geschrieben, dass Nicht-Psychologen es verstehen. Checklisten, Abbildungen und textliche Hervorhebungen, vorgestellte Lernziele und Selbstkontrollfragen erhöhen zudem den Nutzwert des Buches und die Nachhaltigkeit der Inhalte.



Dietmar Hansch

Erfolgsprinzip **Persönlichkeit.** Selbstmanagement mit Psychosynergetik Probleme meistern, die Zukunft gestalten, eigene Potenziale entwickeln und ausschöpfen.

Springer Verlag, Heidelberg 2006, 364 Seiten, € 22,95, ISBN 3-540-28465-6

Der Autor breitet auf dem theoretischen Hintergrund der noch recht jungen Wissenschaftsdisziplin Psychosynergetik ein umfassendes Konzept zur ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung aus. Ein Buch, das fernab von esoterischen Heils-

versprechungen die psychobiologischen Bausteine eines wirkungsvollen Selbstmanagements im Zusammenhang vorstellt.

Der Autor zeigt, wie Denken, Fühlen und Verhalten zusammenhängen und wie Menschen inneres Wachstum fördern können. Theoretisch fundiert und mit vielen Praxisbeispielen, Tabellen, Checklisten und Abbildungen anschaulich beschrieben, regt der Autor zur selbstbezogenen Entwicklung an und schafft Verständnis für die Grundlagen psychischen Wachstums.



Jonas F. Puck

Training für multikulturelle Teams.

Grundlagen – Entwicklung – Evaluation.

Nürnberger Edition zum internationalen Management, herausgegeben von Dirk Holtbrügge und Helmut Haussmann, Band 1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 167 Seiten, € 19,80, ISBN 978-3-86618-142-7

Multikulturelle Teams sind heute in nahezu jedem Unternehmen zu finden. Entsprechend viele Studien zur Zusammensetzung und Auswirkung dieser Teams liegen vor. Erstmals jedoch sind Aussagen möglich, wie der Erfolg multikultureller Teams durch Trainings aktiv beeinflusst werden kann.

In der vorliegenden Dissertation beschreibt der Autor überaus anschaulich und praxisbezogen die konzeptuellen Grundlagen eines interkulturellen Trainings. Er zeigt auf, wie mit einer gezielten, intensiven Vorbereitung auf die kulturelle Diversität und einem engen Einbinden der Kontextbedingungen des Teams die Trainingswirkung deutlich gesteigert werden kann.

Mit der ausführlichen Beschreibung des Trainingskonzeptes, seiner Theorie-Empirie-bezogenen Fundierung und zahlreichen Durchführungsinformationen ist das Buch gerade für Praktiker außerordentlich lesenswert.

Carolina Kleebaur

Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Wissenschaftliche Personaldiagnostik vs. erfahrungsbasiert-intuitive Urteilsfindung.

Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 210 Seiten, € 27,80, ISBN 978-3-8618-140-3

Die professionelle Personalauswahl gilt unbestritten als kritischer Erfolgsfaktor. Dabei stehen sich wissenschaftliche Personaldiagnostik und individuelle, erfahrungsbasierte Diagnostik meist unversöhnlich gegenüber.

In ihrer Untersuchung zeigt die Autorin, warum die standardisierte personaldiagnostische Verfahrensweise auf Widerstand stößt und das sogenannte Bauchgefühl einer Systematik und differenzierten Wahrnehmung folgt. Aus ihren Untersuchungen zieht sie das Fazit, dass das wissenschaftliche Vorgehen hilft, tätigkeits-, persönlichkeits- und unternehmensspezifische Anforderungen zu analysieren, und dass erfahrungsbasierte Kompetenzen in den Bewerbungsgesprächen zur Qualitätsverbesserung der Auswahlentscheidungen beitragen können.

Ein Buch, das nicht beim Beschreiben der eignungsdiagnostischen Herausforderungen stehen bleibt, sondern konkrete Anregungen gibt, wie z. B. die Intuition bzw. die erfahrungsbedingte Urteilsfindung durch Trainings etc. verbessert werden kann. Ein Muss für jeden Personalentscheider.



Anja Leao, Mathias Hofmann (Hrsg.)

Fit for Change. 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change Manager.

Praxishandbuch Beratung, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2007, 382 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-936075-59-5

Den Herausgebern ist auf überzeugend anschauliche Weise gelungen,

komplexen Veränderungsprozessen Methoden und Modelle zuzuordnen, mit denen jede einzelne Phase eines Veränderungsprojektes wirkungsvoll gestaltet werden kann.

Eine Übersicht, aus der hervorgeht, welche Methode zu welchem Thema und zu welcher Phase besonders gut passt, erleichtert die Orientierung. Die Beschreibung der Tools ist nach den Phasen „Strategische Planung“, „Überraschungs-/Thematisierungsphase“, „Verneinungs-/Positionierungsphase“, „rationale Akzeptanzphase“, „emotionale Akzeptanzphase“, „Test-/Ausprobierphase“, „Erkenntnisphase“ und „Integration-/Konsolidierungsphase“ geordnet. Die Beschreibung der Methode, Durchführungshinweise, Auswertung, Praxisbeispiele und vertiefende Literaturhinweise stellen die einzelnen Methoden präzise und kompakt dar.

Ein Praxishandbuch, das eine echte Hilfe für jeden darstellt, der Verantwortung für Veränderungsprozesse trägt.



Uwe Peter Kanning

Wie Sie garantiert nicht erfolgreich werden! Dem Phänomen der Erfolgsgurus auf der Spur.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2007, 281 Seiten, € 25,00, ISBN 978-3-89967-388-3

Die Häufigkeit der medialen Präsenz sogenannter Motivationsgurus oder der Prediger der grenzenlosen Machbarkeit ist deutlich zurückgegangen. Ob das mit der kritischen Reflexion des horrenden Unsinn oder einfach nur mit Ermüdungserscheinungen der Presse zu tun hat, sei dahin gestellt. Was in der Auseinandersetzung mit den platten und zum Teil auch gefährlichen Erfolgsrezepten der Strahlmänner bislang fehlt, ist eine grundlegende Analyse der Glückseligkeit versprechenden Gurus.

Hier setzt der Autor an. Präzise und fachpsychologisch begründet seziiert er die Struktur, Einfalt und den offenkundigen Blödsinn der

Medienhelden Jürgen Höller, Emile Ratelband, Bodo Schäfer, Nikolaus B. Enkelmann, Erich J. Lejeune und Anthony Robbins. Er entlarvt deren Strategien, Überzeugungstechniken, Stilmittel und die damit einhergehenden Gefahren und zeigt die Mechanismen, warum die Vereinfacher und Psychogaukler erfolgreich sind.

Ein lesenswertes und brillant geschriebenes Buch über die Verführbarkeit von Menschen. Es sollte zur Pflichtlektüre für Personalentwickler und Entscheider werden.



Rudi Ballreich, Friedrich Glasl

Mediation in Bewegung. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD

Concadora Verlag, Stuttgart 2007, 280 Seiten, € 89,00, ISBN 978-3-940112-00-2

Dieses Buch reiht sich ein in die Pflichtlektüre für Mediationsagenten, Führungskräfte und Personalentwickler. Anschaulich, praxisfallbezogen und theoriesicher führt es den Leser in die Entstehung und Eskalierung von Konflikten ein und verdeutlicht die Rolle der Mediation zur Konfliktlösung aus unterschiedlichen Blickwinkeln. So werden Phasen der Konfliktentstehung typische Interventionsmethoden gegenüber gestellt und damit die Grundlage für ein situationsgerechtes Mediationsvorgehen gelegt.

Die Autoren – und hier merkt man deren fachpraktische Exzellenz – beschreiben neben einer umfassenden Konflikt- und Mediationstheorie zahlreiche Übungen, mit denen die Methoden und Instrumente erfahrbar werden. Sie bieten in curricularer Qualität einen Lehrfilm auf DVD, der im Sinne des Modelllernens die verschiedenen Phasen des Mediationsprozesses visualisiert und zu Lehrzwecken geeignet ist.

Eine Begleitbroschüre mit der komprimierten Zusammenfassung wichtiger Information ergänzt den außerordentlichen Praxiswert.

Ein Buch, das ganzheitlich und fundiert Informationen vermittelt und zu mehr Mediationskompetenz verhilft.



Astrid Schreyögg (Hrsg.)

Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Neue Praxisansätze in der Supervision.

Heft 2/07 Jahrgang 14/2007, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007, Jahresabo 2007, € 54,00 (4 Hefte) online, € 74,00 print und online, ISSN 1618-808X.

Supervision wird als berufsbezogene Reflexionshilfe hauptsächlich in sozialen Tätigkeitsfeldern eingesetzt. Entsprechend stammen in dieser Ausgabe auch die Hauptbeiträge aus NPO-Unternehmen.

Hauptbeiträge:

- *Johannes Jungbaue:* Ausbildungssupervision per E-Mail – Möglichkeiten und Grenzen.
- *Ursula Nienaber:* Gruppensupervision mit Betreuern – Eine empirische Fallstudie.
- *Katharina Witte:* Freiwillige Organisationen – störend oder bereichernd?
- *Antje Wettlaufer:* „Bin ich hier Polizist oder Komplize?“ Fallsupervision in SGB II – Arbeitsgemeinschaften (ARGEN).

Praxisberichte:

- *Claudia Effertz:* Supervision in einer Jugendhilfeeinrichtung. Zur Erfahrung mit externen Supervisoren und deren Supervision.
- *Waltraud Freese:* Neuere Entwicklungen psychologischer Beratung für Studierende am Beispiel von Online-Beratung.
- *Günther Rothenberg:* Psychodramatisch orientierte Supervision für Ehrenamtliche im Hospizbereich.

Diskurs:

- *Elisabeth Fröhlich, Hermann Kündig:* Gedanken zur Gestaltung einer professionellen Beratungsausbildung.

zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

76. Jahrgang, 4/2007, Juli/August, Themenschwerpunkt: Work Life Balance. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, Jahresabo € 84,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Die 4. Ausgabe der zfo greift als Schwerpunktthema Work Life Balance auf und zeigt in vier interessanten Artikel, wie die Schnittstelle zwischen Arbeit und Freizeit gestaltet werden kann.

Die Artikel:

- *Eberhard Ulich*: Von der Work Life Balance zur Life Domain Balance.
- *Alexander Dilger*: Heiko König: Familienbewusste Personalpolitik – Anregungen zur Einführung und Ausgestaltung.
- *Interview mit Marcus Wilke* (Leiter Beratung Personal bei der OTTO GmbH & Co. KG): Work Life Balance – Flexibilität bringt Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte.
- *Glosse: Walther Ch. Zimmerli*: Vom Umflug des Gleichgewichts – Nachdenken über „Work Life Balance“.

Führung & Leadership:

- *Peter Beinborn, Susanne Schmidt, Torsten Harpeng*: Qualifizierungscontrolling bei der EvoBus GmbH - Plädoyer für ein wirtschaftliches Instrumentarium mit Augenmaß.
- *Jan Kratzer*: Die Kunst der Zurückhaltung: Führung von Forschungs- und Entwicklungsteams.
- *Diana E. Krause, George C. Thornton III*: Kulturelle Vielfalt und Assessment-Center - Handlungsempfehlungen für Forschung und Praxis.

Organisation & Change Management:

- *Günther Ortman*: Gute Besse- rung – Organisationen als Placebo-Responder.

Ein gelungenes Heft, das wichtige Softfacts der Unternehmenswelt

anschaulich, praxisbezogen und gut fundiert darstellt.



Martin Kleinmann, Heinz Schuler, Karlheinz Sonntag, Thomas Stauf- enbiel (Hrsg.)

Zeitschrift für Personalpsychologie.

6. Jahrgang, Heft 3, 2007, Hogrefe Verlag, Göttingen 2007, Jahres- abonnement Institute € 149,95, Private € 89,95, Einzelheft € 38,95. Erscheinungsweise: vierteljährlich, ISSN 1617-6391

Die Zeitschrift für Personal- psychologie als Forum für empiri- sche Forschung und praxisbezoge- ne Anwendung von Psychologie zur Verbesserung der Personalarbeit widmet sich in den Originalarbeiten mit jeweils einem Beitrag dem de- mographischen Wandel und seinen Konsequenzen für die Humanres- sourcen sowie der Messung von Selbstführung.

In der Untersuchung des demogra- phischen Wandels gehen die Auto- ren auf die Handlungsfelder Grup- penarbeit, Arbeitsorganisation und Weiterbildung ein und zeigen an- hand aktueller Studien, dass die In- novations- und Leistungsfähigkeit im Alter nicht verloren gehen. Selbstführung als Ausdruck eigen- motivierten Verhaltens gewinnt im betrieblichen Zusammenhang zur Stärkung von Eigenverantwortlich- keit und Leistung eine immer grö- ßere Bedeutung.

Die Autoren stellen die Ergebnisse der Überprüfung eines deutsch- sprachigen Verfahrens zur Erfas- sung von Selbstführung vor und be- schreiben deren psychometrische Eigenschaften.

Heftinhalt:

Originalia:

- *Roth, C., Wegge, J., Schmidt, K.- H.*: Konsequenzen des demog- raphischen Wandels für das Management von Humanres- sourcen.
- *Andreßen, P., Konradt, U.*: Mes- sung von Selbstführung: Psy- chometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des

Revised Self-Leadership Questi- onnaire.

Test und Tools:

Marcus, B.: Neuere Erkenntnisse zum Inventar berufsbezogener Ein- stellungen und Selbstein- schätzungen (IBES).

Buchbesprechungen:

- *Dietz, F. & Dries, C.*: Bespre- chung von: *Scherm, M. (Hrsg.)*. (2005). 360-Grad-Beurteilungen.
- *Winzen, J.*: Besprechung von: *Sonntag, K. (Hrsg.)*. (2006). Per- sonalentwicklung in Organi- sationen.

Tagungen und Kongresse:

- *Kern, S.*: Bericht zum vierten Nachwuchsworkshop der Fach- gruppe Arbeits- und Organisati- onspsychologie der DGPs in Speyer.



Sandra Ohly, Theo Wehner (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Innovationspotenzial auf Mitarbeiterebene“. II. 2007 – 9. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2007, 114 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Das Konzept des Fachmagazins „Wirtschaftspsychologie“ des Pabst Verlages viermal im Jahr Themen- hefte zu interessanten wirtschafts- psychologischen Fragestellungen und Erkenntnissen herauszugeben, ist bestens geeignet, Praktikern ein- en aktuellen und fundierten Über- blick über wichtige Anwendungen der Wirtschaftspsychologie zu ge- ben.

Im vorliegenden Themenheft be- handeln die Autoren Fragen rund um das Themenfeld Innovation und zeigen auf, wie das Potenzial der Mitarbeiter für betriebliche Innova- tionen genutzt werden kann.

Themenübersicht:

- *Jennifer Gunkel et al.*: Kreativität und Gesundheit im Arbeitspro- zess.

- *Andreas Homburg*: Kreativität als Mittel gegen Bedrohung. Kann die Schutzmotivationstheorie Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vorhersagen?
- *Sandra Ohly, Franziska Stelzer*: Über die Motivation zur Teilnahme am Ideenmanagement.
- *Christian Schwennen et al.*: Commitment als Promotor für innovatives Verhalten am Arbeitsplatz.
- *Günter W. Maier et al.*: Bedürfnisse nach organisationaler Gerechtigkeit und Bereitschaft zu innovativem Handeln.
- *Jens Dettmers et al.*: Kunden als Quelle für Innovationen. Das Aufgabenverständnis von Mitarbeitern im Kundenkontakt.
- *Eva Traut-Mattausch, Eva Jonas*: Welche Bedingungen beeinflussen die Nutzung von Kundenbeschwerden als Innovationspotenzial? Vorhersagen abgeleitet aus dem Vier-Felder-Modell der Beschwerdereaktionen.
- *Tanja Bipp et al.*: Die Partizipative Innovationsgruppe im Praxistest.
- *Andreas Müller et al.*: Die systematische Unterstützung der Innovativität von Arbeitsgruppen.
- *Jens Rowold, Manuela Streich*: Wird Innovation durch Führungsstile und ein positives Lernklima gefördert?
- *Claes S. Horsmann et al.*: Beteiligungskultur als Kontextfaktor für das Ideenmanagement.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Sandra Eisenmann
Soziale Kompetenz. CD-Trainingskonzept. CD-ROM mir 247 ppt-Präsentationen, 11 Handouts, pdf-Inputs, 15 Impulse, 58 Chart-Vorlagen, managerSeminare, Bonn 2007, € 199,90, ISBN 978-3-936075-60-1

Soziale Kompetenz ist längst als Begriff aus dem Schatten unverbindlicher Kongressreden heraus und in die betriebliche Wirklichkeit eingetreten. Neben Fachwissen zählt sie anerkannterweise zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im persönlichen Auftreten, Abwickeln von Projekten oder im Bearbeiten von Märkten. Dieser Entwicklung trägt managerSeminare Rechnung und bietet mit gewohnt hohem Qualitätsstandard ein Trainingskonzept an, mit dem die individuellen Ressourcen gezielt genutzt werden können.

Die Autorin, eine versierte Praktikerin mit umfassenden Kenntnissen auf diesem Themengebiet, entwickelt für die Inhaltsbereiche „Empathie“, „Umgang mit Emotionen“, „Wertschätzung von Menschen“, „Wahrnehmung“, „transparente Kommunikation“, „interpersonelles Konfliktmanagement“ sowie „Unterstützung“ und „Teamfähigkeit“ ein umfassendes Trainingskonzept, das für drei oder vier Tage angelegt ist.

Ausführlich beschreibt sie die Gestaltung der Trainingstage inklusive Zeitangaben und Methodenhinweise, bietet Handouts mit Arbeitsblättern und Fragebogen an, vermittelt mit kleinen Geschichten Denkanstöße, die zu Tagesbeginn und zwischendurch als Impulse verteilt werden können, fasst die einzelnen Themenblöcke als Lehrmaterial in pdf-Skripten zusammen und visualisiert mit gut gestalteten PowerPoint-Folien den Lernstoff.

Die gesamte Konzeption des Trainings lässt keine Wünsche offen und erlaubt, innerhalb kürzester Zeit ein praxiserprobtes Seminar mit allen Teilnehmerunterlagen durchführen zu können. Alle Unterlagen dürfen individuell zusammengestellt, verändert und lizenzfrei verwendet werden.

Schulungsunterlagen, die nicht nur für Trainerneulinge hoch interessant sind.

Ursula Oppermann-Weber
Mitarbeiterführung. Führungsansätze passend auswählen – Führungsinstrumente richtig einsetzen. Pocket Business Hörbuch, Audio-CD, 70 Minuten, Cornelsen Verlag, Berlin 2007, ISBN 978-3-589-24115-6, Preis: € 8,95

Kompakt, auf das Wesentliche verdichtet, dialogisch in der Präsentation und ein äußerst attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis sind die Merkmale der Pocket Business Hörbücher des Verlages.

Die Autorin hat das Hörbuch so aufbereitet, dass der Hörer die Anforderungen an eine Führungskraft vor dem Hintergrund des Zusammenspiels von Identifikation, Persönlichkeit und Unternehmen reflektieren kann.

In Dialogen und mit mehreren Sprechern werden Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräch, Feedback, Beurteilung und Förderung in Anwendung vorgestellt.



Cornelia Gericke
Rhetorik. Die Kunst zu überzeugen und sich durchzusetzen. Pocket Business Hörbuch, Audio-CD, 70 Minuten, Cornelsen Verlag, Berlin 2007, ISBN 978-3-589-24125-5, Preis: € 8,95

Infos, Tipps und Beispiele für eine wirkungsvolle Rhetorik werden von Profisprechern abwechslungsreich und in sechs aufeinander aufbauenden Prozessen szenisch vorgestellt.

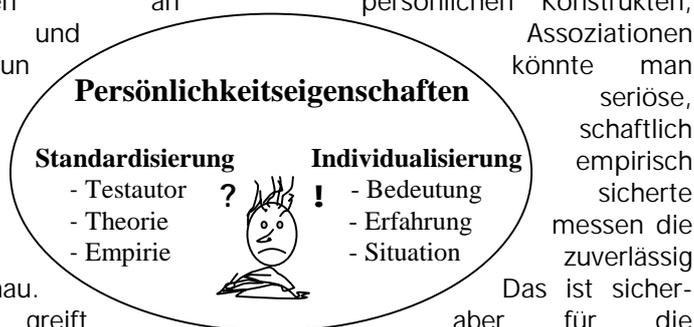
Der Hörer erfährt und erlebt dabei, mit welchen rhetorischen Mitteln er seine Ausstrahlung, Stimme, Sprechweise und Mimik verbessern kann, welche Aspekte beim Zuhören und miteinander sprechen wichtig sind, wie überzeugend und begründet argumentiert werden und mit welchen Fragetechniken er ein Gespräch und schwierige Gesprächssituationen meistern kann.

Ein kurzweiliges Hörbuch, das nachhaltig in das Thema einführt.

Persönlichkeitsdiagnostisches Dilemma

Im Coaching oder in eignungsdiagnostischen Untersuchungen erfahren wir immer wieder die Begrenztheit merkmalsbezogener Testverfahren. Es ist schließlich wenig erhellend, „Kooperationsbereitschaft“, „Teamfähigkeit“, „Selbstsicherheit“ etc. auf der Basis der Vorstellungen der Testautoren zu messen, sondern viel interessanter ist, zu wissen, was die jeweiligen Menschen ganz persönlich mit diesen Begriffen verbinden.

Wer Schlussfolgerungen aus Persönlichkeitsprofilen ziehen möchte, muss wissen, was der einzelne Mensch hinter den einzelnen Merkmalsbegriffen an persönlichen Konstrukten, Bildern und Assoziationen besitzt. Nun könnte man sagen, wissen- und abge- Verfahren Merkmale und genau. Das ist sicherlich richtig, greift aber für die konkrete Arbeit mit Menschen doch zu kurz.



In einem jüngsten Coachingfall hatten wir zur Klärung innerer Ressourcen zwei mit verschiedenen Testverfahren ermittelte Persönlichkeitsprofile mit Assoziationsübungen bereichert. Ergebnis: Kaum ein Persönlichkeitsmerkmal der Testverfahren war identisch mit den konkreten Vorstellungen des Gecoachten. Natürlich ist es so, dass man überall in den Profilbeschreibungen etwas Zutreffendes findet, aber das findet man auch im Zeitungshoroskop. Präziser werden Persönlichkeitsmerkmale erfasst, wenn man den Menschen die Gelegenheit dazu gibt, die Begriffe auf sich zu fokussieren, sie mit Beispielen zu erläutern und sie in ihren Inhalten individuell zu beschreiben. So mag dann bei dem Einen „durchsetzungsstark“ mit Argumentationskraft einhergehen, bei einem Anderen mit psychischer Robustheit und bei einem Dritten mit charismatischer Aura.

Um näher an die Vorstellungen und individuellen Bilder heranzukommen, fragen wir beispielsweise „Welche dieser Merkmale in Ihrem Persönlichkeitsprofil sind Ihrer Erfahrung nach ähnlich, welche unterscheiden sich und in welchen Situationen erleben Sie diese wie?“

Nach diesem Schritt kann das Merkmalsprofil individuell operationalisiert und in ein Selbstbild überführt werden. Es liegt nun im diagnostischen Geschick des Coaches das Selbstbild durch Provokationen oder durch Gegenüberstellungen von Über- und Untertreibungen zu überprüfen.

Ein Vorgehen, das insbesondere im Coaching und bei Eignungsbeurteilungen ein verlässlicheres Bild über den Menschen liefert als die in Zahlen und Interpretationen gegossenen Standardverfahren.

Möchten Sie die Eignungsdiagnostik und Förderpraxis in Ihrem Haus einmal dahingehend überprüfen? **Kennziffer: 7306**

Die Motivstruktur moderiert den Transfererfolg

Selbst wissenschaftlich sind die Nachweise geführt, dass gut ausgebildete und zur Selbstführung fähige Mitarbeiter beträchtlich zum Unternehmenserfolg beisteuern. Im Unterschied zu den fachgebundenen Schulungen sind im überfachlichen Bereich Wissensaspekte zweitrangig. Die Umsetzung der Inhalte wird vielmehr von Ansichten und Einsichten, Menschenbild und Selbstbild, Emotionen und Werten des Teilnehmers bestimmt.

Nehmen wir als Beispiel die Mitarbeiterbeurteilung als Führungsaufgabe. Ein eher leistungsmotivierter Vorgesetzter wird sein Verhalten vermutlich stärker auf Zielerreichung, ein eher beziehungsmotivierter auf Rahmenbedingungen und ein eher machtorientierter Vorgesetzter auf Einhaltung von Vereinbarungen im Beurteilungsgespräch fokussieren. Das Wissen über Gesprächsaufbau, -techniken oder über Beurteilungsfehler ist zwar bei allen nach einer Schulung gleich. Allein die Grundhaltung entscheidet über die Art und Weise der Umsetzung. Die Grundhaltung gilt es daher zu reflektieren und im Persönlichkeitskontext mit den Schulungsthemen zu verbinden. So wird jeder Teilnehmer seine Potenziale voll ausschöpfen können und nicht eingepfercht sein in persönlichkeitsferne, allgemeine Standards sogenannter Erfolgsregeln.

Schlussfolgerungen für ein potenzialförderndes Training:

- Schulungsinhalte (z. B. durch Selbstlernverfahren) vermitteln
- Erfassen individueller Wertepprofile (z. B. nach der Theorie der persönlichen Konstrukte)
- Reflexionstraining auf der Grundlage individueller Werte, um Authentizität und Transferwirkung zu maximieren.

Das Reflexionstraining ist für alle verhaltensbezogenen Themen wie z. B. Kommunikation, Führungsverhalten, Verkaufstraining etc. geeignet.

Interessiert, Weiterbildungs-offensiven einmal mit neuer Didaktik umzusetzen? **Kennziffer: 7307**