

Werkstattbericht: Werte in der Wirtschaft

Zweimal im Jahr trifft sich eine Gruppe engagierter Menschen, um über Wirtschaft, Erfolg, Werte etc. zu diskutieren und die Sinne für das eigene Handeln in ihrem Verantwortungsbereich zu schärfen. Das Spätjahrestreffen im Oktober führte sieben Menschen zusammen, die erörterten „was macht erfolgreiche Menschen aus?“ Ob also Manager, Berater, Facharbeiter oder Hilfsarbeiter, sollte dabei gleichgültig sein.

Gern möchten wir die dabei vorgebrachten Statements zur öffentlichen Diskussion stellen. In der Gruppe selbst wurden sie entsprechend ihrer Vielfalt durchaus auch kontrovers an Beispielen von Pro und Contra diskutiert. Konsensfähig war, dass alle Erfolgsmaximen eine ausreichende Reflexionsfähigkeit und die Balancierung von Sowohl-als-auch-Haltungen voraussetzen. Dazu wiederum braucht es beim Einzelnen Werte und Überzeugungen, die ein selbstbewusstes und konsensfähiges Selbstbild charakterisieren. Hier die Statements:

- ... aus dem **Wir** heraus handeln und Egoismen zurück setzen
- ... aus innerer Transparenz der Stärken, Schwächen und Reserven sein Tun ableiten
- ... aus dem Verstehen von Komplexität heraus sich in Kontexte und Grenzen des Machbaren einfühlen können
- ... aus persönlichen Befindlichkeiten aussteigen und Ärger, Ängste, Enttäuschungen innerlich akzeptieren und äußerlich zurücksetzen
- ... aus gewachsener Kompetenz zielbezogen handeln
- ... aus persönlichen Begrenzungen lernen und andere Experten bei Bedarf hinzuziehen
- ... aus respektvoller Grundhaltung Einfluss auf andere nehmen und gemeinsame Potenziale abrufen
- ... aus Demut vor der Komplexität präpotentes Rollenverhalten ausmerzen und auch Nichtgelingen akzeptieren
- ... aus der konkreten Rollenvielfalt heraus Bewusstsein entwickeln und Vielfalt von Verhaltensfertigkeiten erarbeiten
- ... aus bestehenden Konflikten Begrenzungen und Interessen herausarbeiten und Ziele neu justieren.

Auf anregende Kommentare freuen wir uns! **Kennziffer: 13401**



Liebe Leserinnen und Leser,
friedvolle Festtage, Gesundheit
und viel Erfolg für 2014
wünschen Ihnen
SYSTEM-MANAGEMENT
&

Ihr Team von den Rasche Nachrichten

Mit IT den Datenozean bändigen

Nicht wie der Wind weht, sondern wie man die Segel setzt, entscheidet darüber, in welchen Hafen man einläuft. Ähnlich ist es im Unternehmen. Der Chef setzt die Richtung, die Mitarbeiter legen sich ins Zeug. Ob allerdings die Richtung stimmt, hängt nicht alleine nur von der Erfahrung ab, sondern auch von der Fähigkeit, mit Informationen umzugehen, Trends zu erfassen und Vergangenheitsdaten zu bewältigen.

Viele Kunden-, Produkt-, Markt- und Prozessdaten liegen in der unergründlichen Tiefe der IT. Wer etwa Kosten senken möchte, kundenspezifische Strategien umsetzen oder Sunk costs identifizieren möchte, braucht eine strukturierte Aufbereitung der gigantischen Daten. Dies kann der IT-Sachbearbeiter nicht leisten. Er braucht Vorgaben und diese können nur vom Chef kommen. Der wiederum braucht Unterstützung in der Beurteilung der gängigen Business-Intelligence-Konzepte. Ein Teufelskreis!

Um aus den Untiefen der babylonischen Sprachverwirrung zwischen der IT und dem Management aufzutau-chen, ist es hilfreich, entweder

- fachkundige Dolmetscher einzustellen oder
- Chefs bzw. Entscheider in IT-Strategien zu coachen.

Beides erfordert eine offensive Auseinandersetzung mit der strategischen Bedeutung der Datensammlung, -auswertung und -interpretation im Kontext der Unternehmensziele.

Kennziffer: 13402

Ich bin der Meinung, dass

viel und hart arbeiten zum Schau-
fenster unserer Gesellschaft wurde,
wir aber dabei so nach und nach
unsere Beziehungsfähigkeit verlie-
ren. Auch die zu uns selbst. Wir ha-
ben wahnsinnig viel zu tun, wir hal-
ten Zusagen zu privaten Treffen bis
zur letzten Stunde offen, wir sind
voll im Geschirr der uns treibenden
Arbeitsziele und Termine, wir verfal-
len der Illusion, wichtig zu sein. Der
Tag könnte eigentlich 25 Stunden haben. Wir kämen vermutlich
genauso wenig zur Ruhe.



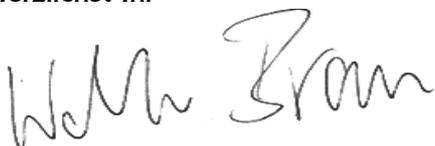
Walter Braun

Die leicht geneigte Kopfhaltung nach vorn zeugt nicht von Demut,
sondern von Tablet-Sucht. Ohne Outlook und Terminkalender sind
wir hilflos in der Kommunikation mit anderen. Kein Wunder, dass
sehnsüchtig „Achtsamkeit“, „Work-Life-Balance“ und „Mitte fin-
den“ oder andere Beruhigungspillen auf der Agenda unserer Vor-
sätze geschrieben stehen. Allein: Alles bleibt beim Alten. Weil wir
womöglich den Zusammenhang zwischen Tun und Sinn wenig be-
achten, nehmen wir wie ein Ertrinkender jeden einigermaßen sinn-
vollen Strohalm, der im Strudel des Alltags jedoch aufweicht und
nichts bewirkt. Ja, Arbeit gibt Orientierung, Freude und Sinn. Je-
doch nur dann, wenn sie uns nicht des Erfolgs wegen korrumpiert.
Auch dann, wenn wir sie nicht als Ersatz für sonst fehlende
Anerkennung missbrauchen. Und besonders dann, wenn wir sie
nicht als Gegensatz zum Leben sehen.

Ich rede nicht einem paritätischen Ausgleich von Lebens- und Ar-
beitszeit das Wort. Ich plädiere dafür, dass alles seine Zeit hat.
Dass mir bewusst wird, was ich eigentlich gerade jetzt möchte
oder nicht, weil es mir damit später vermutlich besser geht. Ar-
beitswut ist kein natürliches Prinzip der Menschwerdung. Sie ent-
schuldigt auch nicht die Vernachlässigung meiner sozialen Kontak-
te. Sie kann aber helfen, persönliche Defizite in der Wahrnehmung
meiner subjektiv erlebten Welt zu entdecken, einen Gang zurück
zu schalten und andere Wege zu gehen.

Ich bin sicher, wenn ich mein Hamsterrad einigermaßen verstan-
den habe, werde ich genug Zeit für alles haben, was mein Leben
schön macht. Das könnte doch einmal ein Ansatz sein, über Lei-
stung und Arbeitszufriedenheit im Kreise ihrer Führungskräfte nach-
zudenken. Oder?

Herzlichst Ihr



Walter Braun

Gruppe kann blind machen

Arbeitsgruppen werden in der Absicht
gebildet, tragfähige Entscheidungen
herbeizuführen und deren Akzeptanz
und Qualität zu verbessern. Gut ge-
meint bedeutet aber nicht immer
auch, gut gemacht. Denn Arbeits-
gruppen fassen oft verheerende Be-
schlüsse: Sie

- entscheiden riskant, weil die Ver-
antwortung auf mehreren Schultern
verteilt liegt und die Gruppe zur
Selbstüberschätzung neigt,
- votieren einmütig, weil sie durch
Gruppendenken die Reihen schlie-
ßen und aufkommende Zweifel un-
terdrücken,
- behandeln Themen eindimensio-
nal, weil meinungshomogene Mit-
glieder immer auch ähnliche Lö-
sungen favorisieren.

„Da sitzen immer die Gleichen zu-
sammen, hören bevorzugt sich selbst
zu und finden es klasse, wie gut sie
sich mit dem Problem auskennen“,
fasst ein frustrierter Mitarbeiter eines
Autobauers seine Erfahrung mit
Gruppenarbeit zusammen.

Damit eine Gruppe nicht blind für Al-
ternativen ist, sollten Menschen mit
unterschiedlichen Erfahrungen teil-
nehmen, „Störenfriede“ zum bewuss-
ten Infragestellen installiert werden,
Ergebnisse aus verschiedenen Per-
spektiven beleuchtet werden und die
Teilnehmer ihre bevorzugten Denksti-
le überprüfen und neuartigen Ideen
mit einer Warum-eigentlich-nicht-
Ideologie folgen.

Interessiert an einer höheren Grup-
penproduktivität? **Kennziffer: 13403**

Aus der Praxis des Verkaufacoachings

„Da lernt einer von der Pike auf, Softwareprogramme mit ausgefeilter Nutzenargumentation, logischen Gesprächsschritten und ausgeklügelten Abschlusstechniken an den Mann zu bringen und hat dennoch eine Neukundenquote von eher bescheidenem Ausmaß. Also, ab zum Coach!“ so sein Chef.

Einzelgespräche, Begleitung an der Verkaufsfond und Bordsteinkonferenzen brachten es schnell auf die Bühne: Techniken sind eine Seite. Einstellungen und Selbstbild die wesentlich andere des erfolgreichen Verkaufens. Denn, wenn Unsicherheit, geringes Wettbewerbsdenken, Scheu vor neuem Verhalten Bremsklötze sind, nutzen noch so gute Techniken wenig. Das negative innere Bild des „Klinkenputzers“ tat sein übriges zur Verhinderung von Neukundenerfolgen.

Neben der Klärung der persönlichen Ziele erarbeitete sich der Vertriebskollege die folgende Agenda:

- Herausarbeiten der Grundlagen für die inneren Bilder, deren Entstehung in der persönlichen Geschichte und Auswirkungen in der aktuellen Tätigkeit.
- Erarbeiten von alternativen Verhaltensweisen und sie mit Gefühlen wie Lust, Freude und Stolz bei den einzelnen Aktivitäten flankieren.
- Kleinteiliger Aufbau von Willenskräften zum Abbau von Vermeiderverhalten.
- Aufsteigend ambitioniertere Ziele und Verhaltensstrategien imaginieren.
- Mentales Kontrastieren der Verhaltensweisen mit möglicherweise auftretenden Widerständen und Entwickeln von Alternativen.
- Erarbeiten wettbewerblicher Lustsituationen und das Erleben individueller Grenzen als Lernchance.

Nach einem halben Jahr intensiver Selbstführung und 20 Coachingstunden war er zwar immer noch kein Top-Five-Verkäufer, er hatte aber seine persönliche Erfolgsbilanz im Neukundengeschäft um 150 % gesteigert und konnte proaktiv und mit guter Laune neuen Leistungszielen gerecht werden.

Kennziffer: 13404



Raus aus dem Bauchladen des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Zwar führt jeder Betrieb, der etwas auf sich hält, Gesundheitsmanagement in seinem Portfolio als Erfolgsfaktor auf. Bei genauem Hinschauen aber entpuppt es sich als gut bestückte Cafeteria: Es gibt zwar Einzelangebote wie etwa Rückenschule, Betriebs-sport oder Vollwertkost im Angebot, diese sind aber kaum mit einander verknüpft und noch weniger in ein belastbares Konzept integriert. Ganz selten zu finden ist auch die Integration der Eigenverantwortung der Mitarbeiter oder die nachvollziehbare Verbindung zum Unternehmens- und Führungskonzept.

Im Prinzip folgt ein betriebliches Gesundheitsmanagement der Logik jeder Veränderung. Sie muss Sinn ergeben, Vorteile bieten, zur Führungs- und Arbeitskultur passen und möglichst aus der Mitarbeiterschaft heraus gestaltet werden.

Das Steuern von Projekten und Abläufen wird dann nachhaltig, so die Erfahrung eines Mittelständlers, wenn es dafür Ziele, Strategien, Maßnahmen und verbindliche Erfolgskontrollen gibt.

So gestaltete er konsequent das Thema Gesundheit:

- Integration von körper- und bewusstseinsbezogenen Maßnahmen je Individuum (Entspannung, Massage, Ernährung, Resilienztraining etc.)
- Kombinieren mit organisations- und strukturbezogenen Maßnahmen (persönliche Arbeitsziele, Personalentwicklung, Arbeitszeit, vertrauliche Beratung, Gesundheitstage etc.)
- Fortlaufendes Controlling anhand von Fehlzeiten, Produktivitätswerten, Krankenstand, Befragungen, Körpervitalwerten, Mitarbeitergesprächen.

Nach einem Jahr Konzept- und Pilotphase startete das mittelständische Unternehmen in die dauerhafte Umsetzung.

Interessiert an diesem Vorgehen?

Kennziffer: 13405



Schmunzelecke*



„Wenn ich nicht mein Geld bekomme, so schicke ich meine Frau jeden Tag zu ihrem Direktor, bis es Folgen hat...“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 4/2013

Jörg Knoblauch

Die Chef-Falle. Wovor Führungskräfte sich in Acht nehmen müssen. Mit Cartoons von Dirk Meissner.

Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2013, 212 Seiten, € 29,99, ISBN 978-3-593-39941-6

Der Altmeister des pointierten Ausdrucks und provozierender Anregungen belegt einmal mehr anschaulich wie Selbstüberschätzung, Rollenklischees, Dominanz oder auch Aktionismus und Autismus des Vorgesetzten Mitverursacher von leistungs-, bindungs- und motivationsschwachen Mitarbeitern sind.

Vor diesem Hintergrund beschreibt er in zwölf Kapiteln warum Chefs nachsitzen müssen, Mitarbeiter nicht das Unternehmen, sondern ihren Vorgesetzten verlassen, gute Chefs teuer und schlechte Chefs noch teurer sind oder warum nur A-Chefs auch A-Mitarbeiter haben werden. Mit illustrierenden Cartoons, zahlreichen Fallbeispielen und ausdrucksstarken Sprachbildern vermittelt der Autor nachhaltig, warum schlechte Chefs Mitarbeiter aufs Mittelmaß reduzieren, aber auch wie Führungskräfte aus dieser Falle entkommen können.

Ein alarmschlagendes Buch, das hilft, den Graubereich der Führungsdilettanten aufzuhellen.



Adam Grant

Geben und Nehmen. Erfolgreich sein zum Vorteil aller.

Drömer Verlag, München 2013, 443 Seiten, € 19,99, ISBN 978-3-426-27620-4

Um es vorweg zu sagen: Ein ausgesprochen kluges, differenziertes und nachhaltiges Buch, das

aufzeigt, warum selbstlose Geber langfristig erfolgreicher sind als egoistische Nehmer.

Es belegt mit vielen Studien und Fallbeispielen, wann und warum selbstlose Einstellungen zum Erfolg führen und wann nicht. Es bringt die Komplexität der sozialen Interaktion zwischen Geben, Nehmen und Tauschen in einen nachvollziehbaren Zusammenhang mit menschlichen Verhaltensweisen. Amüsant, zuweilen provozierend, aber immer klamaukfrei setzt der Autor seine Forschungserkenntnisse in konkrete Handlungsimpulse um. Der Leser entdeckt dabei sein individuelles Strickmuster, aus dem er dank vieler Tipps und Anregungen ausbrechen oder es noch bewusster stärken kann.



Roswita Königswieser, Erik Lang, Ulrich Königswieser, Marion Keil (Hrsg.)

Systemische Unternehmensberatung. Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte für die Praxis.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013, 175 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3290-0

Die ausgewiesenen Experten zur systemischen Intervention behandeln in ihrem Buch die Grundlagen der systemischen Unternehmensberatung. Auf der Grundlage ihrer eigenen Modellbildung zur Theorie der systemischen Intervention erläutern sie Vorgehensweisen für eine ganzheitliche Beratungsarbeit.

Vor dem Hintergrund ihrer reichhaltigen Praxiserfahrung illustrieren sie anhand von Fallgeschichten die Umsetzung ihres ganzheitlichen Ansatzes in der Praxis. Im Kontext von Unternehmenskultur, Kommunikation, Führung und Steuerung verdeutlichen sie die Wirkungsweise der Human Factors und setzen Impulse für

das Bewusstwerden der verschiedenen Beraterrollen und deren Erfolgsmechanismen.



Ralph Schlieper-Damrich, *Netzwerk CoachPro* (Hrsg.)

Krisencoaching. Den Brüchen im Leben kraftvoll trotzen.

Praxishandbuch Coaching, Edition Training aktuell, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2013, 364 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-72-0

Wenn das Leben aus den Fugen gerät und Krisen entstehen, kommen Menschen schnell an ihre Handlungsgrenzen und sind auf Unterstützung und Experten angewiesen. Erstmals liegt nun zu diesem speziellen Anwendungsfeld des Coachings ein Werk vor, das Bewältigungsstrategien und Vorgehensweise in den Zusammenhang mit Persönlichkeitsmerkmalen und den Begrenzungen der individuellen Sichtweisen stellt.

Fünf Kapitel stellen das Gerüst dar, aus dem das Phänomen Krise, Wissen über Krise, Coaching und Krisenpädagogik, Helfer für die Prävention und für den Ernstfall sowie Fallbeispiele zum besseren Verstehen des Krisencoachings hervorgehen.

Ein für Anfänger **und** erfahrene Coaches ausgesprochen inspirierendes Werkbuch, mit dem das Modell des Krisencoachings konkret in kompetentes Interventionsverhalten transferiert werden kann.



Karen Phelan

Hoppla, ich habe ihre Firma versenkt! Wenn Unternehmensberater das Problem sind und nicht die Lösung.

Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2013, 222 Seiten, € 21,95, ISBN 978-3-280-05512-0

Selbstkritische Äußerungen sind

von Unternehmensberatern der klassischen Spezies eher weniger zu erwarten. Aus diesen Rollenerwartungen bricht die Autorin aus. Sie bricht mit der Tradition der machtvollen Beraterhonorare und stellt ihre 30jährige Beratererfahrung in eine kritische Reflexion, deren Ergebnis die Fragwürdigkeit und Vergänglichkeit der Modelle, Prozesse und klassischen Beraterprogramme belegen.

Ob Balance Scorecard, Pay for Performance oder Reingeneering ist einerlei, denn alle Theorien und Werkzeuge stehen und fallen mit der Fähigkeit des Beraters, auf die tatsächlichen Bedürfnisse des Kunden einzugehen und gemeinsam mit ihm Lösungen zu entwickeln. Sie räumt radikal mit PowerPoint-Ideologie und der Alles-ist-machbar-Mentalität der Berater auf und zeigt Alternativen, um vom Kästchen- und Diagramm-Denken weg zu kommen. Ein für Kunden und Berater gleichsam anregendes und zum Teil provozierendes Werk.



Yorck von Prohaska

Business Energy. Mit minimalem Aufwand maximale Leistung erzielen.

Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2013, 195 Seiten, € 21,95, ISBN 978-3-280-05505-2

Der Autor fokussiert seine langjährige internationale Erfahrung als Managementberater auf die Bedeutung der immateriellen, menschlichen Faktoren im Kennzahlen getriebenen Unternehmensalltag. Angenehm an seinen Ausführungen sind nicht Dogmen, Appelle und theoretische Begründungen, sondern aus seiner Beratungspraxis belegte Verhaltensalternativen. Er holt weiche Faktoren wie Kultur, Vertrauen und Respekt aus dem unverbindlichen Getöse von Kongressen und rückt sie in den Vordergrund des Managementhandelns.

Mit seinem Ansatz der Business Energy verdeutlicht er den Zusammenhang zwischen Leistung und Vertrauen und gibt Hinweise für die Umsetzung in effizientes Führen und Selbstführen. Fallbeispiele und Handlungshinweise verdeutlichen, wie Höchstleistungen zu erzielen sind.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Coaching im Mittelstand, Heft 3/13, 20. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2013, Jahresabo (4 Hefte) online € 99,00, print und online € 119,00, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Professionelle Coachingangebote richten sich in der Regel an den Bedarfen großer Unternehmen aus. Mittelstandsspezifische Ansätze sind hingegen noch weniger zu finden. Das aktuelle Heft behandelt in seinem Schwerpunktthema Anforderungen, Funktionen und Anlässe zur Anwendung von Coaching im Mittelstand. Darüber hinaus finden sich noch interessante Artikel im Zusammenhang mit Stressreduktion, Tablet-Anwendung und Hochschulcoaching.

Inhalt:

- *Seewald, C., Schreyögg, A.*, Editorial: Coaching im Mittelstand.

Hauptbeiträge:

- *Happich, G., Classen, M.*: Coaching im Mittelstand – Wer ist Mittelstand?
- *Fildhaut, B.*: Herausforderung Doppelspitze: Privates und Berufliches mischen sich.
- *Filbert, W.*: Rechnet sich Coaching im Mittelstand? Gesunde Mitarbeiter – gesunde Unternehmen – gesunde Ergebnisse.
- *Seewald, C.*: Start up! Und was kommt nach der Gründungszeit?
- *Happich, G.*: Leistungsträger im

Mittelstand: Mit Coaching die Besten halten.

- *Klinkhammer, M.*: Charakteristika und Belastungen des Arbeitsplatzes Hochschule
- *Schomaker, T.* et al.: Aus dem Büro in den Wald.
- *Carstens, T.*: Der Einsatz von Tablet-Computern im Coaching.

Diskurs:

- *Stöwer, U.*: „Ich lade ein, in die Kloake zu springen“.



Thomas Vašek

Work-Life-Bullshit. Warum die Trennung von Arbeit und Leben in die Irre führt.

Riemann Verlag, München 2013, 288 Seiten, € 16,99, ISBN 978-3-570-50153-5

Der Buchtitel ist provozierend und erhellend zugleich. Denn nach Ansicht des Autors ist es Unsinn, Leben und Arbeit als verschiedene Dinge zu betrachten.

Er plädiert für ein neues Verständnis von Arbeit, die frei ist von ideologischen Vorurteilen und die unserem Leben Orientierung, Sinn und Identität verschafft. Mit dieser Denkhaltung legt er dar, dass es sinnvoller ist, für gute Arbeit auf die Barrikaden zu gehen als schlechte Arbeit mit einer besseren Work-Life-Balance zu kaschieren.

Eindrucksvolle Praxisbeispiele, Interviews und Statements von berufstätigen Menschen untermauern seinen philosophischen Ansatz, der Arbeit und Leben integriert und die Heerschar von Einflüsterern und Work-Life-Balance-Orgien überflüssig macht. Darüber hinaus liefert er viele Impulse, mit denen der Leser zu einer sinngebenden Arbeit beitragen kann und nicht im Räderwerk schlechter Arbeit untergeht.



Testrezension berufsbezogener Verfahren

Günter F. Müller

Fragebogen zur Diagnose von Führung durch Selbstführung (FDFSF)

UMBRA, Landau 2013, Lizenzgebühr für uneingeschränkte Nutzung 25,00 €

Einsatzbereiche

Erfassung des Führungsstils „Führung durch Selbstführung“ für Anwendungen und Entscheidungen in Personalplanung, -auswahl, -beurteilung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Trainingsevaluation.

Testkonzept

Das Verfahren basiert auf einem mittlerweile mehrjährigen und praxiserprobten Konzept des Autors zur Diagnose individueller Selbstführungskompetenz. Es integriert die Erkenntnisse der modernen Führungsforschung und hat einen inhaltlichen Bezug zu dem Superleadershipkonzept von Manz und Sims aus 1991.

Der Fragebogen erfasst drei Dimensionen der Führung durch Selbstführung:

- **Coaching und kommunikative Unterstützung (CkU)**
Repräsentiert Verhaltensweisen, die es Mitarbeitern ermöglichen, sich selbst zu führen, und sie veranlassen, eigene Lösungen für Probleme zu finden.
- **Förderung von Freiräumen und Eigenverantwortung (FFE)**
Erfasst die Bereitschaft und Fähigkeit, Mitarbeitern Prozess- und Ergebnisverantwortung zu übertragen, deren Eigeninitiative zu fördern und sich selbst zu führen.
- **Allgemeine Kompetenz zur Führung durch Selbstführung (AKSF)**
Erfasst die Kompetenz eines

Vorgesetzten, sowohl über kommunikative Fertigkeiten als auch über die zur Selbstführung anregenden Gestaltung des Arbeitsumfeldes Eigeninitiative und Selbstverantwortung bei Mitarbeitern auszulösen bzw. zu entwickeln.

Der FDFSF liegt in den Versionen

- Langversion (33 Items)
- Standardversion (24 Items)
- Kurzversion (18 Items)

Die Kurzversion liegt auch in englischer Fassung vor.

Die Beantwortung der Items erfolgt auf einer Skala von 0 (sehr ungenau) bis 3 (sehr genau). Das Testkonzept umfasst ein 30seitiges Manual inklusive Fragebogen, Auswertungs- und Interpretationshinweise.

Die Bearbeitungszeit benötigt inklusive Instruktion ca. 15 Minuten für die Langversion.

Anwendungsaspekte

Der Fragebogen differenziert die Ausprägungen der drei Kompetenzdimensionen nach gering, mittel und stark. Dazu werden die Ergebnisse in Quartile aufgeteilt. Die unteren 25 % der Kennwerte repräsentieren besonders schwache, die oberen 25 % besonders starke Ausprägungen. Die beiden mittleren Quartilgruppen stellen durchschnittliche Ausprägungen dar. Die Antworten werden je Dimension addiert. Die Summe aus FFE und CkU ergibt die Dimensionsausprägung für die allgemeine Kompetenz der Führung durch Selbstführung (AKSF). Eine Reihe von Interpretationshilfen je Dimensionsausprägung und Ableitungen von Empfehlungen erleichtern die Interpretation der Ergebnisse. Das Verfahren unterstützt eine fundierte Auswahl, Platzierung und Förderung von Führungskräften, deren Kompetenzausprägung in diesem Merkmal ein wichtiger Bestandteil des An-

forderungsprofils ist. Das Verfahren ist leicht zu integrieren in eine 360°-Beurteilung. Als Hilfe bei der Schulungsbedarfsanalyse und zur Ableitung von konkreten Schulungsinhalten bietet es valide und zuverlässige Ergebnisse.

Bewertung

Erstmals liegt ein deutschsprachiges, validiertes und zuverlässiges Verfahren zur Erfassung des Führungsstils „Führung durch Selbstführung“ vor. Da das Konzept und dessen Validierung aus Studien mit Berufstätigen resultieren, findet das Verfahren eine hohe Augenscheinvalidität bei den Betroffenen. Bei der Anwendung in unserer Überprüfungsstichprobe (7 mittelständische Unternehmer) konnten eine hohe, berufsbezogene Relevanz der Items, deren leichte Verständlichkeit und praxisrelevante Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen attestiert werden. Die Zuverlässigkeit des Verfahrens weist mit Reliabilitätskoeffizienten (Cronbachs α) zwischen .86 und .96 ausgesprochen hohe Werte auf. Auch die Gültigkeit bzw. Kriteriumsvalidität (gemessen an der Effektivität, Zufriedenheit mit den Vorgesetzten, Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter) ist mit Werten zwischen .50 und .68 ausgesprochen hoch. Auch die Standard- und Kurzversionen liegen mit Validitätskennziffern zwischen .37 und .56 im oberen Gütebereich.

Einfache Handhabung, hohe Probandenakzeptanz und die sehr guten Testgütekriterien sind neben dem geringen Preis die herausragenden Pluspunkte des Verfahrens.

Der Test ist zu beziehen bei:

UMBRA-Landau
Am Rauhberg 1a
76829 Landau
Tel.: 06341-969178
Fax: 06341-969179
E-Mail: info@umbra-landau.de

Heinz Schuler, Petra Gelléri, Julia Winzen, Yvonne Görlich

Diagnose berufsbezogener Kreativität (DBK-PG)

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2013, Bestellnummer: 01 351 01, Test komplett: 224 €

Einsatzbereiche

Der berufsbezogene Kreativitätstest kann insbesondere eingesetzt werden zur Personalauswahl und -platzierung, Berufs- und Studienberatung sowie Potenzial- und Fähigkeitsdiagnostik in der Personalentwicklung.

Testkonzept

Der DBK-PG gründet auf der Annahme, dass es sich bei kreativen Leistungen um einen Prozess handelt, der sich idealtypisch durch acht Phasen beschreiben lässt, wie sie von Schuler et al. Für den Kontext der Personalpsychologie definiert wurden.

Die Prozessphasen bieten die Ansatzpunkte für die Operationalisierung des Konstrukts „Kreativität“. Zur Konstruktion der acht Testaufgaben wurden je Kreativitätsphase Persönlichkeitsanforderungen und dazu passende Indikatoren auf der Verhaltensebene definiert.

Die acht Testaufgaben repräsentieren im Rahmen der Coverstory „Stadtpark“ die Phasen

- **Problementdeckung:** Teilnehmer sind dazu aufgefordert sich schriftlich zu einem Zeitungsbericht zum Stadtpark zu äußern und Probleme zu identifizieren.
- **Informationssuche, -aufnahme und -bewertung:** Die Teilnehmer sollen möglichst viele verschiedene Kategorien nennen, in die die gesamten Informationen eingeordnet werden können.
- **Kombination von Konzepten:** Aus einer Liste von Gegenständen

sollen Objekte so kombiniert werden, dass mit ihnen ein Spiel nachgestellt werden kann.

- **Ideenfindung:** Zu drei abgebildeten Gegenständen sollen die Testteilnehmer möglichst viele alternative Verwendungsmöglichkeiten nennen.
- **Ausarbeitung und Entwicklung eines Lösungsansatzes:** Es sind möglichst viele verschiedene Ideen zu nennen.
- **Ideenbewertung:** Ein Wegweiser soll hinsichtlich seiner Eignung für den Stadtpark beurteilt werden.
- **Anpassung und Umsetzung:** Hier sollen Änderungen genannt werden, die die Attraktivität des Parks für ältere Menschen erhöhen.
- **Implementierung:** Sammlung von Argumenten, mit denen Bedenken gegenüber dem neuen Stadtpark ausgeräumt werden.

Der Test enthält

Teilnehmerinstruktion, 10 Testhefte, 25 Auswertbogen, 25 Feedbackbogen, 1 Testmanual, Hardcovermappe.

Anwendungsaspekte

Der Test ist zwar für einzeldiagnostische Untersuchungen einsetzbar, kann aber auch in Gruppen angewandt werden.

Die Zeitvorgabe zur Durchführung der DBK-PG beträgt 36,5 Minuten.

Der Test repräsentiert das Merkmal Kreativität in seiner Prozesshaftigkeit und kann zur Potenzialdiagnose, Konzeption und Evaluation von Personaltrainings sowie in der beruflichen Beratung und zur Unterstützung von Auswahl- und Beförderungsentscheidungen angewandt werden.

Kreativität ist in allen komplexen und anspruchsvollen Tätigkeiten

ein wichtiges Personenmerkmal, daher ist der Test insbesondere zur Potenzialdiagnostik im Kontext von komplexen Anforderungen und Entscheidungssituationen anwendbar. Für den Einsatz im beruflichen Kontext prädestinieren ihn die berufsbezogene Konstruktion und die Normierung in der Gruppe von den Berufstätigen.

Bewertung

Im Testhandbuch sind ausführlich die Kennwerte der psychometrischen Qualität des Verfahrens dargestellt. Hervorzuheben sind dabei die überdurchschnittlichen Werte für Objektivität (.97), Zuverlässigkeit des Verfahrens (Cronbachs α .84) sowie die hohen Gütewerte für die inhaltsbezogene und konvergente Validität (bis zu .63).

Von unserer Versuchsgruppe (7 mittelständische Unternehmer) wurden die Transparenz, berufsbezogene Nachvollziehbarkeit und die Akzeptanz der Ergebnisse attestiert.

Durchweg gute Erfahrungen haben wir mit dem Verfahren in einem persönlichkeitsbezogenen Coaching gemacht. Der Coach konnte schon bei der Präzisierung des Coachingprozesses seine Ziele auf die defizitäre Phase der Problem-entdeckung ausrichten und noch bewusster die Fähigkeit zu ungewöhnlichen Lösungen in seine berufliche Situation einbringen.

Ein Verfahren, das in seiner ökonomischen, güte- und praxisbezogenen Anwendung sehr zu empfehlen ist.

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

Mit alternder Belegschaft Zukunft gestalten

Die seit Jahren anhaltende niedrige Geburtenrate führt schleichend dazu, dass immer weniger junge Fachkräfte den Betrieben zur Verfügung stehen. Zudem sorgen die steigende Lebenserwartung und der zunehmende Fitnessgrad älterer Mitarbeiter dafür, dass eher wenige in den vorzeitigen Ruhestand gehen. Allerdings überholt der rentenbedingte Austritt den schleppend verlaufenden Eintritt von Mitarbeitern: Die Anzahl der Mitarbeiter wird weniger bei steigendem Durchschnittsalter. Dies hat Konsequenzen. Denn Leistungs- und Innovationsfähigkeit verändern sich, wenn den gewandelten psychologischen und biologischen Bedingungen der Mitarbeiter nicht Rechnung getragen wird.

Aus organisationspsychologischen Untersuchungen ist gut belegt, dass etwa die Ideenentwicklung zwar bei jüngeren stärker ausgeprägt ist als bei älteren Mitarbeitern, die Umsetzung von Innovationen allerdings bei älteren Mitarbeitern sicherer gelingt als mit



jüngeren. Zwar sind auch ältere Mitarbeiter statistisch gesehen seltener krank als jüngere, dafür allerdings länger. Zudem weiß man, dass Krisen leichter bewältigbar sind, wenn erfahrene ältere Mitarbeiter in Unternehmen an entscheidender Stelle wirken können.

Es gibt also genügend Gründe eine demographiebezogene Betriebsführung zu praktizieren:

- Arbeits- und Leistungsfähigkeit aufrechterhalten z. B. durch eine altersgerechte Personalentwicklung.
- Führungssysteme verändern

z. B. in Richtung Mentoring und Patensysteme.

- Offensives Personalmarketing nicht nur an Hochschulen, sondern auch an Fach- und Meisterschulen sowie durch eine offensive Öffentlichkeitsarbeit.
- Arbeitszeitregime einführen, die sich an biologischen Arbeitsrhythmen orientieren und die durch ergonomische Arbeitsmittel unterstützt werden
- Erhalt der Gesundheit unterstützen etwa durch Integrieren von Gesundheits-, Personalentwicklung-, Führungs- und Selbstführungsprogrammen.

Wer Zukunft gestalten will, sollte klugerweise die Ressourcen seiner alten Mitarbeiter identifizieren und sein Unternehmen wahrnehmbar und zu anderen Betrieben unterscheidbar in der Zielgruppe 50+ positionieren. Etwa mit einer offensiven Kommunikation oder dergleichen Aktivitäten.

Kennziffer 13406

Krumme Preise ankern nachhaltig

Auf Flohmärkten und südeuropäischen Basaren kann man viel lernen. Z. B., dass die Rendite steigt, wenn man mit einem möglichst krummen und hohen Preis in die Verkaufsverhandlung einsteigt. Oder: Wer zuerst den Preis angibt, bestimmt die Richtung bzw. das Preisniveau.

Sozialpsychologische Studien bringen die Gründe dafür an den Tag:

- Wer z. B. für eine wasserabweisende Wanderjacke 172,60 € verlangt, erzeugt beim Käufer die Illusion, dass das Preisniveau offenbar präzise kalkuliert ist.
- Wer zuerst ein Angebot abgibt, setzt einen Anker, um den herum sich das Gegengebot bezieht. Je höher daher der erste Preis, desto höher liegt auch das Gegenangebot (jedenfalls so lange wie er nicht unverschämt wirkt).
- Was viel kostet, wird auch als hochwertig angesehen. Billige Ware umgekehrt als Ramsch abgetan. Denn der Kunde sucht implizit und automatisch nach Gründen, die den Eröffnungspreis rechtfertigen. Verkostungs- und Bewertungsstudien zeigen z. B., dass bei Weinverkostung mit angeblich hochpreisigen Weinen in der anschließenden Beurteilung wesentlich mehr Gründe und Beispiele für die Güte des Weins gefunden wurden als bei angeblich billigen Weinen.

Wer in Verhandlungen sozialpsychologische Kompetenz einbringen möchte, sollte also jenseits der Verhandlungstechniken insbesondere die Psychomechanismen der menschlichen Wahrnehmung und Urteilsfindung beherrschen.

Interessiert an diesbezüglichen Verhandlungs- und Verkaufstrainings? **Kennziffer: 13407**