

Fehlerkultur regiert Innovationskultur

Donnerstag früh, 9:30 Uhr: Ein „Junioringenieur“ geht gesenkten Hauptes aus dem Büro des technischen Geschäftsführers eines international agierenden 8.000 Menschen Unternehmens der Schließtechnik. Der Geschäftsführer hatte ihm gerade klar gemacht, dass er zwar als Projektleiter eines Teilprojektes hohe Eigenständigkeit besitzt, aber er doch bitteschön es zu unterlassen habe, ohne Gegenangebote sich für ein Codiersystem zu entscheiden. Möglicherweise hätte er damit ca. 12.000 Euro unnötig ausgegeben.



Der „Jungingenieur“, kaum zwei Jahre im Unternehmen, schüttelte den Kopf und dachte bei sich, wie soll ich mit dieser Erbsenzählerei innovative Schließsysteme entwickeln? Kurze Zeit später verließ er das Unternehmen.

Unabhängig vom Verlust eines potenziellen Leistungsträgers wird in dieser Geschichte deutlich, dass Innovationsstrategien ohne eine fehlertolerante Führungskultur kaum erfolgreich umzusetzen sind. Wirklich Neues ist mit großer Unsicherheit und damit Risiko verbunden. Es erfordert die Bereitschaft, Fehlschritte zu tolerieren, aus Fehlern zu lernen und immer wieder ein kalkuliertes, aber immerhin Risiko zu gehen. Dies wiederum setzt Zu- und Vertrauen in die Mitarbeiter voraus.

Ein Produktmanager eines anderen Unternehmens brachte es auf den Punkt: Fehler sind bei uns die besten Berater. Sie schärfen unsere Sinne und befeuern unser Frühwarnsystem und Wissensmanagement. Bei diesem Unternehmen werden Fehler minutiös dokumentiert, deren Schlussfolgerungen vorgestellt und in der Unternehmens-Wiki jedem zugänglich gemacht.

Bevor also aufwändige Projektmanagementtools, Berichtswege und Key-Performance-Indicators definiert werden, sollten Standards für eine Vertrauens- und Innovationskultur

- gemeinsam festgelegt,
- die dafür notwendigen Einstellungen und Verhaltensweisen trainiert und
- fortlaufend im Mitarbeitergespräch diskutiert werden.

Kennziffer: 14201

Mythos Zertifizierung

Ob ein Unternehmen zuverlässig liefert, fehlerfrei produziert, kostengünstig anbietet oder transparent und effizient strukturiert ist, hat wenig bis gar nichts mit Zertifikaten zu tun, vielmehr damit, wie eng und vertrauensvoll es mit seinen Lieferanten und Kunden zusammenarbeitet und wie offen interne Prozesse kommuniziert und abgestimmt sind.

Papierne Zertifikate sind mitunter Potemkinsche Dörfer, deren Fassaden bei einem Besuch vor Ort einbrechen, weil sie nichts über das Qualitätsergebnis aussagen, sondern nur die Verfahrensschritte und –anweisungen beschreiben. Am Ende sind zwar alle Verfahrensschritte eingehalten, die Durchführung allerdings fehlerhaft: Shit in Shit out!

Normierte Standards verhindern mehr als sie ermöglichen. Sie schränken Flexibilität, eigenverantwortliches Handeln und echte Teamleistungen ein. Man weiß aus der Risikoforschung, dass mit der Reglementierungsdichte die Anfälligkeit für Störungen bis hin zu Katastrophen steigt.

Hoch sicherheitsrelevante Organisationen in Luftfahrt, Medizin, Kraftwerksbau etc. wissen ein Lied davon zu singen, wie wichtig es ist, dass Mitarbeiter flexibel und kreativ auf abweichende Ereignisse reagieren können. Handbücher und Verfahrensanweisungen ersticken diese Selbstständigkeit.

Unerwartetes ist darin nicht vorgesehen und Mitarbeiterverantwortung für das Qualitätsergebnis anderer nicht thematisiert.

Lesen Sie bitte weiter auf Seite 2

*Ich bin der
Meinung, dass*

wir oft nicht mehr merken, wie unser psychologisches Immunsystem uns hindert, Neues zu wagen. Fortwährend belächeln wir die Versuche anderer, anders zu werden, um letztendlich doch zu scheitern. Es fehlte ihnen wohl nur der echte Wille dazu. Gut gemeinte Ratschläge werden dann meist so formuliert: Du darfst nichts erzwingen, du musst es einfach nur wollen, denn der Wille versetzt im wahrsten Sinne Berge.



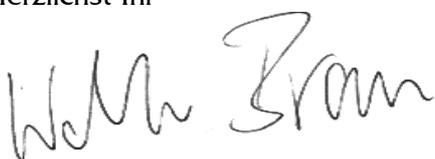
Walter Braun

Es bleibt dann allerdings zu fragen, wieso denen, die so schlaue Ratschläge erteilen, meist auch nicht alles gelingt? Das hat oft damit zu tun, dass wir Menschen unser Dasein verkürzen auf einfache, handliche und vermeintlich steuerbare Wahrheiten wie die oben erwähnten. Dabei vergessen wir allerdings, dass weder der Wille alleine noch klare Ziele ausreichen, um mit einer Gewohnheit zu brechen und über Nacht etwa schlank, durchsetzungsstark, teamfähig, sozial kompetent etc. zu werden und vor allem zu bleiben.

Zwar will man z. B. besser zuhören können, merkt aber nicht, dass man Angst hat, die Gesprächskontrolle zu verlieren. Zwar will man multikulturell kompetent sein, spürt aber nicht die Abneigung gegen Andersartigkeit. Dass wir also etwas nicht tun, hat damit zu tun, dass wir uns unbewusst dagegen wehren. Jedes Verhalten auch unangemessenes hat seine Berechtigung, weil es einem psychologischen Sinn folgt. Wer sich also verändern möchte, sollte zunächst identifizieren, welche unbewussten Einstellungen sein Verhalten beeinflussen. Wer also etwa sein häufiges Dazwischenreden und Unterbrechen abstellen möchte, sollte nicht primär lernen, mit welchen Verhaltens- bzw. Gesprächstechniken er künftig aktiv zuhören kann, sondern klären, was die inneren Ursachen seines Unterbrechens darstellen und diese auf Angemessenheit überprüfen und vor allem bearbeiten. Wer seine inneren Bilder, seinen inneren Schweinehund – Psychologen sagen sein psychologisches Immunsystem - erkennt, kann sie entspannt und schrittweise beeinflussen.

Es ist wie bei kranken Zähnen, Pflanzen oder Seelen: Wurzelbehandlung hilft in der Regel.

Herzlichst Ihr



Walter Braun

Fortsetzung von Mythos Zertifizierung, Seite 1

Ein Unternehmen lebt aus seinen komplexen Zusammenhängen heraus, die sich nicht in Organigramme und Prozesse zwingen lassen. Verantwortungsdiffusion, Kontrolllexesse und Abteilungsdenken sind daher oft auch Folgen der Zertifizierungswut.

Alternativen liegen darin:

- Offene Kommunikation vor Ort mit Lieferanten/Kunden und Mitarbeitern über Qualitätserfordernisse kultivieren.
- Gruppen belastbare Ergebnisverantwortung zuweisen und deren Selbstorganisation fördern.
- Interne Kundenbeziehungen als temporäre und auftragsbezogene Struktur definieren.
- Mitarbeitern den Umgang mit Komplexität durch systemisches Verständnis erleichtern.
- Qualität als Ergebnis eigenverantwortlichen Handelns plausibel machen und als Führungsaufgabe nachhalten.
- Zur Routine gewordene Managementinstrumente proaktiv in Frage stellen und Alternativen kreieren.

Wer die Lehmschicht der Zertifizierung aufweichen und Qualität in Prozessen und Ergebnissen erzielen möchte, sollte gelegentlich mit anarchischer Verve zurückfinden zur Eigenverantwortung des einzelnen Mitarbeiters und mehr in Teamentwicklung investieren als in Potemkinsche Dörfer.

Interessiert am Lösen von starren Regeln? **Kennziffer: 14202**

Mit Content Management Daten bündeln und nutzen

„Wir haben nicht das Problem zu weniger Daten, sondern zu vieler und die sind auch noch verschlungen in den Katakomben der Abteilungen“. So die genervte Aussage des Geschäftsführers eines mittelständischen Stahlhändlers.

Kundendaten verlieren sich in Kundenmanagementsystemen, Rechnungsdaten in der Buchhaltung, Produktdaten in Warenwirtschaftssystemen, Außen- und Innendienst kommunizieren mit dem Kunden unabhängig voneinander per E-Mail. Jeder schafft sich so seine Dateninseln und die Datenmengen steigen mit den Updates der digitalisierten Informations- und Kommunikationsinstrumente.

Es spielt aber nicht nur die Erfassung des gesamten Contents im Unternehmen eine Rolle, sondern auch die Verknüpfung der verschiedenen Dokumentenmanagementsysteme. Doppelarbeit soll vermieden, verstreutes Wissen zusammengeführt und so verdichtet werden, dass Entscheidungsprozesse dadurch transparenter, zeitaktueller und fundierter stattfinden können.

Wenn man nun den gesamten Datencontent zentral erfassen, langfristig archivieren und auswertbar machen möchte, zerlegt man ihn zunächst in seine wesentlichen inhaltlichen Bestandteile, seine Strukturen und sein spezifisches Layout. So gespeichert lässt er sich beliebig auswerten, wieder zusammensetzen, auch nach langer Zeit und von jedem Mitarbeiter im Unternehmen soweit er eine Berechtigung dazu hat.

Im Prinzip kommt kein Unternehmen mehr an einem konsequent konzipierten und umgesetzten Content Management System vorbei, wenn es an Effizienz und Wettbewerbsmacht nicht verlieren will.

Interessiert am Erarbeiten eines Content Management Konzeptes? **Kennziffer: 14203**



Projektgau vermeiden

Bauprojekte, Strukturveränderungen oder Zielgruppenerweiterungen stellen Entscheider vor knifflige Probleme und in die Situation, eine im Prinzip kaum beherrschbare Komplexität zu beherrschen. Stuttgart 21, Elbphilharmonie oder BER-Flughafen sind dabei nur die prominente Spitze eines projektchaotischen Eisberges.

Das Grundproblem liegt in der Struktur linearer und kaum vernetzter Projektpläne, deren vermeintliche Absicherung im Olymp kritischer Pfade besteht. Selten stehen Exitpläne, Risikoszenarien oder Human Factors bei solchen Planungen auf der Projektagenda.

Einen Ausweg bieten digitalisierte Planungsprozesse und simulierbare Szenarien, die neben den technisch auch die Human Factor bedingten Krisenereignisse abbilden.

Sie ermöglichen gewissermaßen experimentelle Projektdurchführungen. Noch vor dem ersten „Spatenstich“ bzw. vor dem ersten konkreten Realisierungsschritt können so verschiedene Varianten durchgespielt und jeder einzelne Veränderungsschritt in der Praxis als Hintergrundkontrolle überprüft werden.

Verschiedene Szenarien, worst cases oder mögliche Zufallsereignisse können gegenüber gestellt und simuliert werden. Wobei die digitalisierte Vernetzung, Datenspeicherung und Kontrollprozedur nur eine Seite dieses neuen Ansatzes sind. Eine andere - mitunter gefährliche - sollte aber mitbedacht werden, denn die umfassend und ganzheitlich betriebene Planung und Umsetzung verleitet zur subjektiven Sicherheit.

Komplexität lässt sich allerdings nicht beherrschen durch nur kompliziert ausgelegte Modelle. Im Gegenteil: Scheinsicherheiten, Kontrollillusion, Machbarkeitsphantasie verleiten zur Nachlässigkeit und zum Crash.

Hinzukommen müssen also nichtdigitalisierte Kontrollprozesse durch z. B. Prozessmanager und Advocatus diaboli-Instrumente, mit denen auch die Möglichkeiten des Scheiterns kultiviert werden können.

Interessiert am folgenlosen Experimentieren, um den Rollout der Veränderungs- und Projektmaßnahme abzusichern? **Kennziffer: 14204**



Schmunzelecke*



„Ich bitte um den Besuch eines Mitarbeiters, der meine Verhältnisse in Ordnung bringt.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2014

Jürgen Graf

Weiterbildungsszene Deutschland 2014. Erfolgreiche Methoden und Modelle in Training, Beratung, Coaching. Edition Training aktuell.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2014, 74 Seiten, € 99,50, ISBN 978-3-941965-81-2

Die jährliche Studie zur Weiterbildungsszene in Deutschland ist mittlerweile zu einer festen Größe geworden. Sie liefert umfassende Marktdaten über Trainer, Berater und Coaches. Insgesamt nahmen 2.478 Weiterbildner an der Befragung teil.

Der Autor sieht insbesondere in der aktuellen Studie bestätigt, dass „der Typus reiner Praktiker“ gegenüber dem Trainer, Berater und Coach, der sich um eine theoretische Verankerung seiner Arbeit bemüht, auch in praktischer Hinsicht deutlich schlechter abschneidet. Darüber hinaus bereitet die Studie anschaulich und mit vielen Tabellen und Abbildungen belegt, welche Denkschulen und lerntheoretischen Konzepte dominieren. Welche methodischen Kompetenzen Trainer für erfolgsrelevant halten, oder auch welchen Einfluss Qualifikation und Berufserfahrung auf den Erfolg haben.

Die Studie ist gegliedert in die Kapitel „Rahmendaten“, „psychologische Denkschulen“, „Erkenntnis-/Lerntheorien“, „methodische Kompetenzen“, „Formate“ und „Lizenzierungen“.



Jimmy Gut, Margit Kühne-Eisendle Bildbar. 100 Methoden zum Arbeiten mit Bildern und Fotos im Coaching, Training, in der Aus- und Weiterbildung, Therapie und Supervision.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2014, 264 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-82-9

So manche Trainerbibliothek dürfte gefüllt sein mit den beispielgebenden Toolboxes des Verlags. In der methodisch-didaktisch gut etablierten Struktur stellen die beiden Autoren 100 Übung aus ihrer langjährigen Erfahrung zusammen und beschreiben, wie durch die Anwendung von Bildern die unterschiedlichsten Beratungs- und Coachinganlässe unterstützt werden.

Die Bildbar ergänzt ideal den kognitiven Zugang zum Klienten um die affektive Komponente. Das was gefühlsmäßig nicht ausgedrückt werden kann, kann indirekt durch Bilder und Bilderinterpretation in seinem Wesen erfasst werden. Bildbar folgt einer einheitlichen Struktur. Jede Methode wird in ihrer Zielsetzung, in ihrem Ablauf und Kontext sowie hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten und technischen Erfordernisse beschrieben.

Der Schnellfinder differenziert die Methoden hinsichtlich ihres Anwendungszweckes wie etwa Feedback geben, Stressbewältigung, Wertearbeit, Kennen lernen, Diversity, Team. Kurzgefasste Hinweise zum Arbeiten mit Bildern und Anregungen zum Einsatz der Methoden erleichtern die Anwendung der Bildbar.

Das Buch ist kombinierbar mit Bildbar – das Kartenset.

Jimmy Gut, Margit Kühne-Eisendle Bildbar – das Kartenset.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2014, 50 Fotokarten, € 39,90, ISBN 978-3-941965-83-6

50 Fotokarten in einer Metallbox enthalten für die unterschiedlichen der im Buch genannten Anwendungskontexte passende

Bildmotive. Die Bildmotive sind in DIN A5-Format und farbig sowie aus stabilem, greiffreundlichem Oberflächenmaterial.

Buch und Kartenset sind auch getrennt voneinander verwendbar.



Lars Vollmer

Wrong Turn. Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen.

Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2014, 224 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-280-05527-4

Wer sich dafür interessiert, wie Entscheidungen zustande kommen und Unternehmen systemisch funktionieren, kommt an diesem Praktikerbuch nicht vorbei.

Anschaulich und mit vielen Fallbeispielen zeigt der Autor wie Human Factors, Fehlentscheidungen, Wirtschaftskrisen und Firmenpleiten verursachen. Insbesondere führt er die von Manager bevorzugten rationalen, logischen Managementmethoden in ihren Grenzen auf. Präzise und umgangssprachlich leicht verständlich vermittelt er die sich gerade in komplexen Situationen verheerend auswirkenden Denkfehler oder Managementdogmen wie etwa alles muss messbar oder anhand von präzisen Zielen kontrollierbar sein.

Plausibel und warnend legt er aber nicht nur den Finger in die Wunde der menschlichen Wahrnehmung, sondern zeigt auch auf, wie erfolgsfördernd es ist, nicht alles regeln zu wollen, vom Scheitern auch einmal auszugehen und sich vom engeren Problemrahmen hin und wieder zu lösen.

Ein Buch, das eine schwierige Materie rhetorisch brillant auf den Punkt bringt und jeden Entscheider in seinem Alltag begleiten sollte.

Ruth Seliger

Positive Leadership. Die Revolution in der Führung.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2014, 245 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-3267-2

Der Untertitel klingt zwar reißerisch, zeigt aber, dass die radikale Orientierung an Ressourcen nicht mehr und nicht weniger einen Paradigmenwechsel in der Führung darstellt. Ganz im Sinne der Tradition der positiven Psychologie zeigt die Autorin, wie die an ihre Grenzen gekommenen klassischen Führungsmodelle ersetzt werden können mit einem auf Stärken bezogenen Ansatz.

In Teil I beschreibt sie dazu zunächst die konzeptionellen und methodischen Grundlagen des Positive Leaderships und deren zentralen Instrumente. Teil II widmet sie der Praxis. An vielen Beispielen und mit bildhafter und eindrücklicher Sprache zeigt sie, wie die drei Dimensionen des Positive Leaderships nämlich sich selbst führen, Menschen führen und Organisationen führen in der Praxis stattfinden.

Ein durchgehend anregendes Buch, dessen Charme sich nicht in neuen Weisheiten erschöpft, sondern in den vielen Kleinigkeiten, die im Alten liegen. Ein überzeugendes, weil fundiertes Praktikerbuch. Kompliment!

👍👍👍

Tom DeMarco, Timothy Lister

Wien wartet auf Dich! Produktive Projekte und Teams. Mit kostenlosem E-Book.

Carl Hanser Verlag, München 2014, 254 Seiten, € 19,99, ISBN 978-3-446-43895-8

Die deutsche Übersetzung des Klassikers „Peopleware“ wurde um sechs neue Kapitel ergänzt und komplett neu überarbeitet. Weltbekannt wurden die Autoren mit ihrer Analyse, dass IT-

Systemprobleme in den seltensten Fällen einen technologischen Hintergrund haben, sondern überwiegend soziologischer, psychologischer Natur sind. Die Peopleware-Idee war geboren.

Mit Augenzwinkern, fachlicher Fundierung und vielen Praxisbeispielen schildern sie, wie mit den Human Factors Management gestaltet, Prozesse implementiert und Führung praktiziert werden können. Sie machen auf Illusionen und Pathologien im Management aufmerksam, zeigen die systemisch verborgenen Kulturphänomene eines Unternehmens und wie heterogen zusammengesetzte Teams Synergien bündeln können.

Ihre Praxiserfahrung und Theoriekenntnisse vermitteln sie in den sechs Buchteilen „Menschen führen“, „die Büroumgebung“, „die richtigen Personen“, „produktive Teams formen“, „ein fruchtbarer Boden“, „die Arbeit hier soll Spaß machen“. So kommen 39 Kapitel zustande, deren Lesen nicht nur Spaß macht, sondern solide Erkenntnisse bringt.

👍👍👍

Christian Gansch

Vom Solo zur Sinfonie. Was Unternehmen von Orchestern lernen können.

Campus Verlag GmbH, Frankfurt 2014, 205 Seiten, € 24,99, ISBN 978-3-593-50118-5

Orchester dienen ja oft als Blaupause für ein gelungenes Management vieler Solisten. Erstmals handelt nun ein Autor, Dirigent, Musiker und Musikindustriemanager, wie die einzelnen Kräfte zu einem Team zusammengeschnitten werden können.

Spannend erzählt er vor der Kulisse der Orchesterwelt, wie Leistungsklima entstehen, Entscheidungen getroffen, untereinander kommuniziert und wie Solisten

integriert werden können. Bei dem Transfer der Orchesterbesonderheiten in die Unternehmenswelt kommt die Industrieerfahrung des Autors zum Tragen. Ein Buch, das man als Ganzes lesen sollte, weil es seine Dynamik, Impulse und den Spannungsbogen von Seite zu Seite steigert.

👍👍👍

André Moll, Gabriele Kohler
(Hrsg.)

Excellence-Leitfaden. Praktische Umsetzung des EFQM Excellence Modells.

Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf 2014, 223 Seiten, € 44,00, ISBN 978-3-86329-627-8

Ein Buch, das das Herz eines Praktikers etwas schneller schlagen lassen dürfte. Denn knapp, leicht verständlich und in Form eines unmittelbar umsetzbaren Leitfadens zeigen die Autoren Vorgehensschritte, mit denen das von ihnen proklamierte Excellence-Modell im Rahmen des Qualitätsmanagements umgesetzt werden kann.

Dazu stellen sie zunächst den Zusammenhang zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmenskultur und Qualitätsmanagement dar und führen dann durch acht Schritte in die konkrete Umsetzung ihres Modells. Jeder Verfahrensschritt wird in seinen inhaltlichen und methodischen Dimensionen anschaulich vorgestellt und mit Beispieltabellen und Abbildungen unterstützt. Weitere Artikel zur Verbesserung des Tagesgeschäfts und zu den Bedingungen einer lernenden Organisation sowie zwei ausführlich dargestellte Beispiele der gelebten Excellence (in der Produktion, einer Dienstleistung) unterstützen den praktischen Gebrauch des Buches.

Ein ausführlicher Anhang mit excellencebezogenen Fragen zur Führung, Strategie, Mitarbeiter,

Partnerschaften, Prozesse etc. sowie ein Glossar mit den wichtigsten Begriffen aus dem Qualitätsmanagement unterstreichen den Charakter eines Werkstattbuches.



Frank Bärmann

XING. Erfolgreich netzwerken im Beruf. mitp, Heidelberg 2014, 247 Seiten, € 14,99, ISBN 978-3-8266-8207-0

Wer das berufliche Netzwerk XING für sein Geschäft, seinen Job oder seine Karriere nutzen möchte, findet in dem Buch Tipps, Anregungen und Beispiele.

Der Autor, selbst XING-Aktivist, beschreibt das Businessnetzwerk aus seiner eigenen Erfahrung und gibt konkret Tipps zum Umgang mit dem Netzwerk.

Anschaulich und mit sehr vielen Beispielen unterlegt, zeigt er, die Unterschiede zwischen Premium- und Basismitgliedschaft, wie mit der XING-Oberfläche zu arbeiten ist, Netzwerke aufgebaut und gepflegt werden, XING-Bausteine wie Projektmarkt, Gruppen, Events angelegt sind und wie Unternehmensprofile in XING eingestellt werden. Weitere nützliche Programme und Apps sowie Hinweise, wie XING den Datenschutz und die Privatsphäre behandelt, folgen den anwendungsbezogenen Kapiteln. Praxistipps für Anwendergruppen wie Vertriebler, Handwerker, Personaler etc. runden den Praktikercharakter des Buches ab.

Ein Buch, das wegen seines ausgesprochen hohen Praxisbezugs und seiner leicht verständlichen Inhalte unbedingt auch für XING-Laien empfohlen werden kann.



Peter Vollmer

Darf's noch eine Hüfte sein? Verarztet oder verarscht?

Wilhelm Goldmann Verlag, München 2014, 252 Seiten, € 9,99, ISBN 978-3-442-15815-7

Ausdrucksstark, bildhaft, erheiternd und realistisch provozierend deckt der Autor die Tücken des deutschen Gesundheitssystems und die medizinisch maskierten Umtriebe niedergelassener Ärzte auf. Auch Apotheker, Ärztelobby und andere Teilnehmer am Gesundheitsdschungel bleiben nicht außen vor.

Als profilierter Kabarettist und wortstarker Journalist nimmt er den Leser mit auf eine spannende Odyssee durch das Haifischbecken des deutschen Gesundheitssystems und insbesondere durch die Arztpraxen. Er zeigt, wer alles was verdienen will, mit welchen Tricks Privat- wie Kassenpatient zum monetären Aderlass gebracht werden und welche Rolle Versicherungen und Politik in diesem volkswirtschaftlichen Eldorado und Wildwest spielen.

Witzig, pointiert erschüttert er die heiligen Säulen der Gesundheitsindustrie und emanzipiert zum informierten Umgang mit ihr.

Neun Kapitel Unterhaltung, Provokation und Anregung. Lesenswert!



Organisationsberatung-Super-vision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Empirische Erkundungen zum Coaching, Heft 1/14, 21. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2014, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Coaching ist zwar weitestgehend in der Personal- und Persönlichkeitsentwicklung etabliert, aber die empirischen Belege ihrer Wirksamkeit sind eher spärlich. In den letzten Jahren hat jedoch die Kooperation zwischen Wissen-

schaft und Praxis zugenommen. Dies greift die aktuelle OSC auf und stellt empirische Arbeiten zum Coaching im Überblick dar. Außerdem wird über betriebsinterne Regelungen bezüglich des Einsatzes von Smartphones und Co. berichtet sowie die Bedeutung der Beziehung im Coaching diskutiert.

Inhalt:

- *Schreyögg, A.*, Editorial: Empirische Erkundungen zum Coaching

Hauptbeiträge:

- *Cornils, D. et al.*: Mikropolitisch-Kompetenzmodell. Erkennen, verstehen und bewerten mikropolitischer Kompetenz.
- *Klenner, D., Bischofberger, B.*: Übungsformen in Coaching-Weiterbildungen – Ergebnisse einer Online-Befragung.
- *Kühl, W.*: Wirkungen von Führungskräfte-Coachings in der Sozialen Arbeit.
- *Schermuly, C., Bohnhardt, F.*: Und wer coacht die Coaches? Negative Effekte von Business-Coachings für den Coach.
- *Dietachmair, D., Drexler, A.*: Das Planspiel Burgschwand als Erwerbsfördermaßnahme. Eine Pilotuntersuchung.
- *Cramer, M., Sauer, A.*: Motivational Interviewing im Coaching.

Diskurs:

- *Walpuski, V.*: Smart Devices in Organisationen – Von Regelungen für die Allgegenwärtigkeit von computergestützter Kommunikation.
- *Helbing, M.*: Über die Bedeutung der Beziehung im Coaching.

Buchbesprechungen, Tagungsberichte runden diese Ausgabe ab.



Uwe Peter Kanning

Inventar zur Messung sozialer Kompetenzen in Selbst- und Fremdbild (ISK-360°)

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG,
Göttingen 2014, Test komplett:
€ 228,00, Bestell-Nr. 01 446 02

Anwendungsgebiet:

Fragebogen zur Erfassung der sozialen Kompetenzen für die Personalauswahl, -entwicklung, Berufsberatung, Coaching, Potenzialanalyse sowie Reflexion des Selbst- und Fremdbildes.

Testkonzept:

Das Verfahren erfasst das spezifische Merkmal „Soziale Kompetenz“ im beruflichen Kontext. Soziale Kompetenz gehört zu den überfachlichen Basics von Fach- und Führungskräften und steht als Oberbegriff dafür, dass jemand sozialverträglich seine Interessen durchsetzen kann.

Empirisch abgesichert strukturiert der Autor das Merkmal in

- „Soziale Orientierung“ (SO)
Grundsätzlich positive Einstellung zu anderen Menschen.
- „Offensivität“ (OF)
Selbstsicherer, offener Umgang mit Anderen, Konflikten und eigenen Interessen.
- „Selbststeuerung“ (SE)
Gelassener Umgang mit belastenden Situationen und
- „Reflexibilität“ (RE)
Proaktive Auseinandersetzung mit sich und Interaktionspartnern, reflektiertes Denken, Handeln und Fühlen.

Diese Dimensionen erfasst das ISK-360° im Selbstbild sowie im Fremdbild mit jeweils 32 Items auf einer 5er-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft sehr zu“. Alle Items sind so formuliert, dass sie auch von Außenstehenden gut eingeschätzt werden können.

Das Verfahren basiert auf der Kurzversion des 2009 von dem Autor entwickelten „Inventar zur

Messung sozialer Kompetenzen“ als Selbstbildfragebogen. Das ISK-360° vergleicht die vier oben genannten Dimensionen im Selbstbild mit beliebig vielen Fremdbildperspektiven anhand der Mittelwerte je Dimension.

Die Bearbeitungszeit beträgt je Selbst- und Fremdbilderfassung maximal 10 Minuten.

Der Test enthält:

Testmanual, 20 Fragebogen zur Erfassung des Selbstbildes, 20 Fragebogen zur Erfassung des Fremdbildes, je 20 Auswertungsbogen für Selbst- und Fremdbild, je 20 Berechnungsbogen für Selbst- und Fremdbild sowie 20 Profildbogen für das Selbst- und Fremdbild inklusive Box.

Anwendungsaspekte:

Das ISK-360° kann für sehr unterschiedliche diagnostische Zielsetzungen im beruflichen Anwendungsbereich verwendet werden. Da es sowohl das Selbstbild als auch die Einschätzung anderer Personen berücksichtigt, können Reflexionsprozesse ausgelöst werden, die helfen, die eigene Sicht über sich oder andere kritisch zu hinterfragen, Entwicklungsbedarfe zu erkennen, auf der Verhaltensebene konkrete Aktivitäten zur Förderung der sozialen Kompetenz zu trainieren oder auch für den Umgang miteinander im Sinne eines sozialverträglichen Handelns zu sensibilisieren. Darüber hinaus kann das ISK-360° eingesetzt werden für die Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen, zur inhaltlichen Strukturierung eines Persönlichkeitscoachings und zur Bedarfsanalyse bezogen auf die inhaltliche Fokussierung von persönlichkeitspezifischen Anforderungen im beruflichen Kontext.

Bewertung:

Erstmals liegt im deutschsprachigen Raum ein wissenschaftlich

abgesichertes Instrument zur Reflexion von Selbst- und Fremdbildern vor.

In unserer Testgruppe (8 mittelständische Unternehmer und jeweils 2 Mitarbeiter) wurde einvernehmlich konstatiert, dass das Verfahren nachvollziehbar, leicht anwendbar und bezogen auf das Merkmal „Soziale Kompetenz“ ausgesprochen erhellend ist. Hervorgehoben wurde auch, dass trotz der schnellen Bearbeitung (die Zeiten lagen zwischen 6 und 8 Minuten) das Verfahren aussage- und interpretationsfähige Ergebnisse liefert.

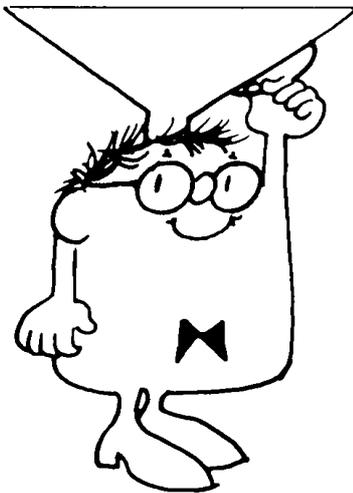
Das ISK-360° wurde an 3.600 Personen mit und ohne Führungsaufgaben, Nichtberufstätige und Selbstständige normiert. Die psychometrischen Werte für die Zuverlässigkeit rangieren mit Werten .75 bis .84 für die Selbst- und Fremdbilderhebung im signifikant hohen Bereich. Die Validitätskennziffern für die Übereinstimmung mit anderen Verfahren korrelieren mit Werten von .22 und .69 durchaus zufriedenstellend. Auch für Kriterien wie Arbeitszufriedenheit und Commitment liegen die Kennziffern im signifikant hohen Bereich.

Ein leicht handhabbares, für sehr unterschiedliche Zielsetzungen anwendbares und in der Praxis ausgesprochen erprobtes Diagnoseinstrument. Das Handbuch überzeugt mit einer auch für Nichtpsychologen verständlichen Beschreibung des Verfahrens, seiner Anwendung und Interpretation der Ergebnisse.

Der Test ist zu beziehen bei:
Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Rohnsweg 25
37085 Göttingen
Tel.: 0551-49609-0
Fax: 0551-49609-88
E-Mail: verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

PE ist mehr als nur Reparaturbetrieb

Traditionell sollen Investitionen in die Schulung von Mitarbeitern deren Defizite ausgleichen bzw. beheben. Mitarbeiter sollen entscheidungsfreudiger, teamfähiger, abschlussstärker oder effizienter werden. Also bucht man für die betroffenen Mitarbeiter ein 3-Tages-Seminar aus dem internen Schulungskatalog und geht davon aus, dass danach die Leute auf Vordermann sind – wozu hat man ja schließlich auch eine solche Abteilung und andere Firmen machen es ja auch so. Nur weil es andere auch so machen, heißt aber nicht, dass es angemessen ist. Ganz im Gegenteil, denn dauerhafte Veränderungen sind nicht in der Schnellbleiche zu erzielen. Sie bedeuten Widerstand, viel Zeit und Unsicherheit.



Ein Mitarbeiter ist das, was er ist, durch ein ziemlich langes Leben geworden. Neues entsteht, wenn überhaupt, erst in einem bewusst angelegten langen Reflexionsprozess. 3-Tages-Seminare, 20 Stunden Coachings oder 12 Workshoprunden a la Accelerated Learning tragen dazu kaum bei.

Verändern muss zum Teil der persönlichen Biografie werden und Personalentwicklung darf nicht allein als Reparatur betrachtet werden.

Andererseits sollte man auch nicht das Kind mit dem Bade ausschütten und vergessen, dass Neues auch Wissen erforderlich macht, das nicht allein aus der Reflexion und im Erfahrungslernen entsteht, sondern durch Input von außen.

Daraus folgen einige relevante Überlegungen für eine moderne, Eigenverantwortung stützende Personalentwicklung:

- Wissen durch Selbstlernen und Experten vermitteln.
- Reflexionen ermöglichen, um Erfahrungen und Erkenntnisse für neue Fragestellungen nutzen zu können.
- Arbeitsimmanentes Lernen durch Feldbegleitung eines Coaches oder Trainers.
- Renovieren der Trainingsdidaktik durch kontextbezogenes, integratives und Transferlernen auf der Basis individueller Stärken, Schwächen und Reserven.
- Selbstverantwortung fordern, indem Mitarbeiter definieren und initiieren, was, wie, warum und wann erfolgen soll.

Personalentwicklung kann maßgeblich zur Steigerung der Wertschöpfung beitragen, wenn das statische Katalogangebot in ein prozessbegleitendes Konzept überführt wird.

Interessiert? **Kennziffer: 14205**

Coaching – Bohren dicker Bretter

Wing Wave-, Immunity-, Schema-, Neuro- etc. sind Präfixe meist laut propagierter Coachingmodelle und lösen die mittlerweile alltäglichen Begriffe wie Persönlichkeits-, Karriere- oder Teamcoaching ab. Die Protagonisten verbinden mit ihren oft marketinggetriebenen Modellen ein gelingendes theorie- oder mindestens modellgesichertes Vorgehen, das auch noch mit langjährigen, meist den USA zugeordneten Praxisbewährungen apostrophiert wird. Erstaunlich, wo doch die jeweiligen Bezeichnungen bis zu ihrer Verbreitung in keiner ernstzunehmenden Publikation aufgetreten sind.

Wer aber Coaching aus welchem Anlass auch immer in Anspruch nehmen oder anderen ermöglichen will, sollte zwingend beachten, dass

- Verhalten ausgesprochen komplexe Ursachen hat und äußerst veränderungsresistent ist,
- jede Intervention beim Menschen ein Eingreifen in das psychische System der Menschwerdung bedeutet,
- Coaches eine hohe Fachlichkeit auf einer psychologisch breiten Fundierung und ein hohes Verantwortungsbewusstsein ausweisen und
- der Coachinganlass sauber definiert ist und die Interventionsmethode zum Anlass und zum Coachee passt.

Altes Verhalten abbauen bedeutet, von durchaus sinnvollen Gewohnheiten zu lassen. Neues aufbauen, das Risiko des Scheiterns zu akzeptieren. Beides braucht Zeit, Demut und psychologische Fundierung. Insbesondere das Letztere ist mit sogenannten Intensivausbildungen auch in einem halben Jahr nicht möglich. Es braucht schon Zertifizierungen von staatlich autorisierten Lehrgängen.

Kennziffer: 14206