



Was bringt eigentlich Unternehmen nach vorne?

Sind es Produkte, Dienstleistungen? Sind es die Know-how-Träger eines Unternehmens? Oder sind es beide zusammen im Verein mit einem dritten und vierten Merkmal für Erfolg? Welche es auch immer sein mögen: Die Leistung und Unterscheidbarkeit eines Unternehmens werden sicherlich durch das Wissen, die Einstellungen und Überzeugungen der Mitarbeiter mitgeprägt, da diese durch alle Unternehmensstrukturen, Produkte und Dienstleistungen hindurch wirken.

Die Ressource Wissen hat unterschiedliche Ausprägungen. Manchmal geht es um das standardisierte Procedere der Bearbeitung von Kundenreklamationen. Ein anderes Mal geht es darum, welche Erfahrungen und Talente ein Mitarbeiter im Umgang mit Konflikten oder Kunden hat. Im ersten Fall spricht man vom expliziten und im zweiten vom impliziten Wissen des Betriebes. Das ist jedoch nur die Hintergrundmusik! Vorteilsentscheidend wird Wissen, wenn es geteilt, gezielt zur Unternehmensentwicklung eingesetzt und fortlaufend bewertet wird. Daraus wiederum entstehen, meist IT-gestützt, Konzepte zum Managen des Wissens.

Groß angelegte Wissensmanagementsysteme sind eine Seite der Medaille. Kleinere und mittlere Betriebe praktizieren deren andere Seite:

- Klar benannte **Verantwortlichkeiten** im Team und regelmäßiger informeller und formeller Austausch über die Aktivitäten.
- **Arbeitsplatzbezogene Nähe** der Mitarbeiter und Vorgesetzten, damit die „Duftmarken“ des Einzelnen und die Anforderungen des Ganzen unmittelbar ausgetauscht und harmonisiert werden können.
- Dispositionelle, **anlassbezogene Strukturen** im Ablaufsystem. So schuf z. B. ein Krankenhaus Integrationszirkel, um die Disziplinen Medizin und Pflege entlang eines Behandlungspfades zu integrieren. Ein mittelständischer Betrieb im herstellenden Zulieferbereich ließ die Methode der Lernstatt aufleben, um das kulturelle und kompetenzbezogene Gefälle in den Arbeitsgruppen zu nivellieren. Ein Dienstleister im IT-Bereich schuf sogenannte Facilitators, die im Sinne eines Paten jeweils drei neue Mitarbeiter über einen Zweijahres-Zeitraum begleiteten.

Die Beispiele ließen sich beliebig fortsetzen und zeigen, dass es nicht spektakulärer, Nobelpreis verdächtig strukturierter Wissensmanagementsysteme bedarf, sondern dass auch ein pragmatisches, an Zielen ausgerichtetes und konsequent evaluiertes Maßnahmenkonzept zur Wissensnutzung beiträgt.

Kennziffer: 9101

In eigener Sache:

Wege zu einem erfolgreichen Berufs- und Arbeitsleben

Erstmals liegt für den deutschsprachigen Raum ein umfassendes Modell zur Selbstführung vor. Professor Müller von der Universität Koblenz-Landau und Walter Braun haben ein ganzheitliches Modell der Selbstführung entwickelt. In ihrem Buch beschreiben sie Methoden und Strategien, mit denen die inneren Ressourcen und Willenskräfte von Menschen mobilisiert und Emotionen kanalisiert werden können.

An Beispielen verdeutlichen sie, welche Wirkung Selbstführung entfaltet, welche Anforderungen sie stellt, wie sie sich diagnostizieren und trainieren lässt, und wie sie in das Führungssystem von Arbeitsorganisationen integriert werden kann. Dazu verbinden sie psychologische und neurowissenschaftliche Theorien und Forschungsbefunde mit inhaltlichen und methodischen Anwendungen und schlagen damit eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis.

Das Werk ist im Verlag Hans Huber unter dem Titel „Günter F. Müller, Walter Braun, Selbstführung. Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben, ISBN 978-3-456-84683-5“ erschienen. Erhältlich ist das Buch in jeder Buchhandlung, direkt beim Verlag oder per Klick auf unserer Website (www.system-management.com).

Weitere Informationen auch unter **Kennziffer: 9102**

*Ich bin der
Meinung, dass...*

in Zeiten der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise strategische Flexibilität von Entscheidern eine unternehmenssichernde Eigenschaft ist. Da die Abhängigkeiten betrieblicher Investitionen von einer global vernetzten und augenscheinlich aus den Fugen geratenen Finanzwirtschaft gegenwärtig mehr als je zuvor deutlich werden, kann man nur noch auf die Selbstheilungskräfte eines Betriebes setzen. Ein Schutzwall für das Überleben bieten dabei einerseits ein konsequentes Kostenmanagement und andererseits schnelles Reagieren und Fokussieren der Stärken. Wer Pech hat und seine Produkte und Dienstleistungen in problematischen Branchen absetzen muss, kann eigentlich nur mit einer soliden Eigenkapitalbasis das dramatische Tal der Umsatzeinbrüche überwinden.



Walter Braun

Die Dominoeffekte der Krise machen das ganze Ausmaß der Vernetzung und Dynamik deutlich: Absatzmärkte brechen in immer kürzeren Zyklen weg, es fehlt an ausreichendem Kapital, um Innovationen voranzutreiben, Produkte werden weniger produziert, verpackt und speditiert. Zulieferindustrie, Speditionsgewerbe, Verpackungswirtschaft, Ingenieurbüros etc. sind gefährdet wie nie zuvor. Die Vernetzung der Wirtschaft erhöht die Dynamik der Krise.

Langfristig wirkende Konzepte? Mittelfristige Planungssicherheiten? Alles perdu! Gefragt sind Fähigkeiten, mit den gegebenen Mitteln ein Maximum an Output zu erzielen. Und das heißt z. B., zu fragen, Mit welchen Dienstleistungen und Produkten können wir bei unseren Stammkunden zusätzliche Geschäfte machen? Mit welchen einzigartigen Exzellenzen können wir neue Zielkunden bedienen? Wie lassen sich Nischen finden und besetzen? Welche Anforderungen stellt die Krise an Schnelligkeit, Kompetenz und Wirkkraft der Konzepte? Solche Fragen bedeuten im Grunde nichts anderes, als auf veränderte Rahmenbedingungen schnell vertraute Wege aufzugeben und neue einzuschlagen.

Ich bin sicher, wenn Kennzahlenmanagement und strategische Flexibilität vereint praktiziert werden, steigen die betrieblichen Überlebenschancen. Wichtig wird für uns alle sein, Beharrungskräfte aufzugeben und im Schumpeterschen Sinne das Alte zu zerschlagen und daraus Neues entstehen zu lassen.

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Weichspüler für die Krise

Neben einem sorgsam praktizierten und vernetzten Kostenmanagement, mit dem Frühwarnhinweise über Erlös- und Ertragsentwicklungen identifiziert und zukunftsichernde Maßnahmen eingeleitet werden können, sind insbesondere Mitarbeiter Gewährleister für die Überwindung wirtschaftlicher Schief lagen.

Ein Mitarbeiter, der sich flexibel auf den raschen Wandel und die Krise einstellen kann und seine möglicherweise bislang unbekanntes Potenziale voll ausschöpft und der darüber hinaus im Umgang mit den kaum mehr berechenbaren Situationen und der hohen Komplexität keine Ohnmacht erlebt, sondern Perspektiven entwickelt, wird sich nicht so schnell von der Schief lage lähmen lassen. So gab ein mittelständisches Chemieunternehmen den Auftrag an seine Personalentwicklung, dafür zu sorgen, dass Leistungsträger im Umgang

- mit sich selbst (Selbstführungs-kompetenz) und
 - mit komplexen Situationen
- Kompetenzen aufbauen, um das eigene Potenzial maximal in die Unternehmenssicherung einbringen zu können. Die ambitionierten Ziele sollten möglichst schnell, aber praxisver-zahnt mit arbeitsplatznahe Lernen und Coachingphasen erreicht werden. Eine gute Gelegenheit für die Personalentwicklung, aktiv zur Krisenfestigkeit beizutragen. Interpretierbare Zwischenergebnisse zu diesem Projekt liegen noch nicht vor – die Einschätzungen sind jedoch positiv.

Kennziffer: 9103

Bodennahe Potenzialförderung

Potenzial bedeutet prinzipiell zunächst im Dunkel liegende Fertigkeiten und Fähigkeiten. Um über Potenzial überhaupt reden zu können, ist es daher erforderlich, Anforderung aus der aktuellen Situation eines Arbeitsplatzes in die Zukunft hinein zu projizieren. In einem zweiten Schritt sind dann diese „Spekulationen“ zu konkretisieren und zu definieren, um in einem dritten Schritt aus der Gegenwartsleistung eines Mitarbeiters, dessen Potenzial für die Zukunftsleistung abzuschätzen. (Eine gewisse Nähe zum Glücksspielprinzip des Zufalls ist dabei durchaus plausibel.) Aus diesem diagnostischen Potenzialerkennungsprozess schließt sich der operative Potenzialentwicklungsprozess an.

Mit welchen Methoden können nun solche Potenziale erkannt und gefördert werden? Neben den klassischen Mitarbeiterbeurteilungen oder auch dafür ausgelegten diagnostischen Testverfahren und Assessments gibt es eine ganze Reihe von Führungstechniken, die im Alltag eingesetzt werden und valide Informationen liefern können – vorausgesetzt, sie werden mit klar definierten Zielen zur Potenzialförderung angewandt:

- **Moderierendes Führungsverhalten** – durch Fragen werden Mitarbeiter veranlasst, selbst nachzudenken und Lösungen zu Problemen zu finden.
- **Coachender Führungsstil** – gewissermaßen als Reflektionshilfe bietet der Vorgesetzte Gelegenheiten, innere Ressourcen, verborgene Talente etc. zu erkennen und daraus eigene Entwicklungsziele zu formulieren.
- **Überlassender Führungsstil** – durch sukzessives Erweitern von Verantwortungs- und Kontrollspielräumen können Mitarbeiter in kleinen Schritten in eine höhere Kompetenzstufe hinein wachsen.
- **Inspirierender Führungsstil** – ausgehend von anspruchsvollen Leistungszielen und dem absoluten Zutrauen in die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters vermittelt der Vorgesetzte beim Mitarbeiter das Gefühl der Selbstwirksamkeit und Erfolgsfähigkeit.
- **Selbstführungsunterstützender Führungsstil** – Vorbild sein, ermuntern und unterstützen im Setzen selbstbestimmter Ziele, Erkennen der „inneren Mitarbeiter“ und Anwenden willensstärkender Strategien ermutigen Mitarbeiter zur Selbstentwicklung.

Die unterschiedlichen Verhaltens- bzw. Führungsstile ermöglichen eine gezielte Beobachtung des individuellen Potenzials und die besten Bedingungen für dessen Freisetzen und Wirksamwerden. Die Neukonstruktion des Führungssystems und der Führungskräfte-schulung ist die logische Konsequenz aus diesem Ansatz.

Kennziffer: 9104



Denken und Fühlen regieren Methoden

Führungskräfte tendieren dazu, schwierige Situationen mit einer Armada von Methoden beherrschen zu wollen. Und da sind wir an einem wunden Punkt: Menschen fühlen sich sicher, wenn sie mit Methoden Kontrolle über eine Situation gewinnen und wissen, wie

es weitergeht. Sie sind überzeugt, die richtigen Werkzeuge zum Lösen von Problemen zu haben und sind schnell mit einigermaßen plausiblen Lösungen zufrieden.

Dieser Denk- und Handlungsautomatismus gaukelt, insbesondere in komplexen Situationen, jedoch nur eine Scheinsicherheit vor.

Einige Impulse zur Vermeidung von Scheinsicherheit:

- Unzufriedensein mit gefundenen Lösungen, insbesondere wenn sie schnell gefunden wurden.
- Sensibilisieren für die Dominanz von Überzeugungen, die in der Regel Optionen unterdrücken.
- Ein Problem aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten, weil damit das Denken auf Weitwinkel gestellt werden kann.
- Vorsicht bei der Übertragung von Erfahrungen, weil neue Situationen nicht unbedingt mit alten übereinstimmen müssen.
- Konsequentes Integrieren von Informationen im Sinne von: Was bedeutet diese einzelne Information?
- Den ersten Impulsen aus den Tiefen des „Bauchs“ vertrauen.

Die wichtigste Voraussetzung beim Treffen von schwierigen Entscheidungen ist die Demut vor dem Nichtwissen und die Bereitschaft, mit dieser Unbestimmtheit umzugehen.

Kennziffer: 9105



Schmunzelecke*



„Im gesetzlich zulässigen Höchsttempo kollidierte ich mit einer unvorschriftsmäßigen Biene in der entgegengesetzten Richtung.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 1/2009

Jörg Fengler

Feedback geben. Strategien und Übungen.

Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2009, 166 Seiten, € 34,95, ISBN 978-3-407-36471-5

Gewissermaßen auf gleicher Augenhöhe geben sich Menschen Rückmeldung über die Wirkung des Anderen auf einen selbst. Diese wechselseitige Rückmeldung hilft bei der Verbesserung der menschlichen Beziehung und der Erweiterung der Wahrnehmungsperspektiven.

Nach einer kurzen Einführung, in der der Autor die konzeptuellen Grundlagen des Feedbacks darstellt, behandelt er im Hauptteil 15 Strategien der Rückmeldung anhand von unterschiedlichen Situationen. In seiner Darstellung bleibt er niemals abstrakt, sondern beschreibt anschaulich die Situation an Beispielen und stellt über 100 einzelne Übungen zur Verbesserung des Feedbacks vor. Der Leser findet so Anregung zur Übertragung auf seine persönlichen Feedbacksituationen, für die er sich mit den Übungen wie z. B. Gesichterlesen, Kaufhaus, Pairing im Kreis sensibilisieren kann.

Ein Werkzeugbuch, das wesentlich zur Verbesserung sozialer Situationen beiträgt und in keinem Methodenarsenal von Vorgesetzten, Trainern oder Beratern fehlen darf.



Friedrich Glasl, Dudley Weeks

Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement. Ein Praxisbuch mit Fallbeispielen auf DVD.

Buch-&-Film-Reihe Professionelles Konfliktmanagement, Concadora Verlag, Stuttgart 2008, 295 Seiten, € 89,00, ISBN 978-3-940112-13-2

Der Concadora Verlag, bekannt für konzept- und praxisstarke Literatur aus dem Bereich Konfliktbewältigung, hat mit diesem Buch ein hochinteressantes Projekt realisiert.

Die Autoren beschreiben als „Filmbuch“ angelegt Kernkompetenzen zur Konfliktlösung. Nach einer Einführung in den Mediationsansatz der „Konfliktpartnerschaft“ werden in einem ersten Teil Konfliktverständnis und Grundhaltungen dargelegt, im Verhältnis zu anderen Mediationsansätzen beschrieben und an konkreten Beispielen verdeutlicht.

Im zweiten Teil zeigen die Autoren die Kernkompetenzen anhand acht Schritten zur Problemlösung. Der didaktische Pfiff des Buches geht jedoch über die äußerst praxisbezogene Darstellung dadurch hinaus, dass das Werk von einer DVD begleitet wird, auf der vier Lehrmeditationen wie sie in einem Workshop durchgeführt wurden die Inhalte veranschaulichen: In einem simulierten Disput demonstriert Dudley Weeks sein Vorgehen; ein Workshop-Teilnehmer mediiert einen Fall und Dudley Weeks supervidiert diese Mediation; ein drittes Beispiel behandelt den Konflikt zwischen einer Chemiefabrik und Bürgerinitiative, der von Friedrich Glasl im Nachhinein besprochen wird; in der vierten Filmeinheit beschreibt Dudley Weeks die Kernkompetenzen für Mediation.

Das Buch bietet eine gelungene Grundlage zur Professionalisierung von Mediatoren und Mediatorenausbildung.



Paul Watzlawick, John H. Weakland, Richard Fisch

Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels.

Verlag Hans Huber, Bern 2009, 7., unveränderte Auflage, 198 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-456-84669-9

Das Buch, jetzt in der siebten Auflage erschienen, gehört eindeutig zu den Klassikern der Fachliteratur. Wie kaum andere schaffen es die Autoren, die kommunikativen Verstrickungen beim Entstehen von Konflikten herauszuarbeiten und gleichzeitig Lösungen zwischenmenschlicher Probleme über eine gelingende Kommunikation aufzuzeigen.

Im ersten Teil beschreiben sie die theoretische und praktische Perspektive menschlicher Veränderungen, aus denen sie im zweiten Teil ihres Buches die Problemstellungen und deren inneres Wesen ableiten. Im dritten Abschnitt des Buches, dem eigentlichen Hauptteil, erarbeiten sie Lösungen für eine wirkungsvolle Gestaltung der menschlichen Veränderungen. An elf ausführlich beschriebenen Beispielen stellen sie die vier Schritte ihres Ansatzes nämlich Problemklärung, bisherige Lösungsversuche, Zielformulierung und Intervention vor.

Spätestens an dieser Stelle wird klar, warum das Buch nun bereits in der 7. Auflage zum Klassiker geworden ist: Theoretische Fundierung und praktische Handreichung bieten dem Leser Orientierung und Sicherheit in der Gestaltung der menschlichen Kommunikation.



Dan Ariely

Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen.

Droemer Verlag, München 2008, 320 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-426-27429-3

Der Titel ist nicht nur unter Marketingaspekten interessant, sondern trifft auch den Kern des menschlichen Daseins. Entscheidungen begründen Menschen zwar mit scheinbar rationalen Denkprozessen, sie sind jedoch

in der Regel immer Opfer ihrer weitaus weniger rationalen Bauchgefühle. Kurzweilig, brillant und an vielen Forschungsergebnissen der Verhaltensökonomik und -psychologie begründet beschreibt der Autor die Irrationalität des menschlichen Handelns. Kapitel für Kapitel beweist er mit Experimenten wie vorhersagbar unvernünftig menschliches Verhalten ist und warum wir dennoch nichts daraus lernen. Damit führt er uns vor Augen, wie die menschliche Natur von Erwartungen, Emotionen und inneren Bildern abhängt, und dass uns Denken und Reflektieren nur hilft, etwas weniger automatisch in diese Denkfallen zu geraten und etwas öfter aus ihnen wieder zu entkommen.

Ein im wahrsten Sinne des Wortes unter die Haut gehendes Buch, das allen Lesern Denkketteln verpasst.



Jens-Uwe Martens

Einstellungen erkennen, beeinflussen und nachhaltig verändern. Von der Kunst, das Leben aktiv zu gestalten. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2008, 178 Seiten, € 22,00, ISBN 978-3-17-020051-7

Dem Autor gelingt es, betroffen zu machen und das fachpsychologische Gebiet von Einstellungen allgemein verständlich darzustellen.

An vielen konkreten Beispielen stellt er die Macht der Einstellungen dar. Wie sie Wahrnehmung und Verhalten bestimmen. Wie sie beeinflussbar sind und genutzt werden können, um Gestalter und nicht Opfer des Lebens zu werden. In seinen anregenden und neugierig machenden Kapiteln beschreibt der Autor dabei nicht nur psychologische Theorien der Einstellungen, sondern zeigt auch auf, welche Rolle Einstellungen für die Gestaltung des

Lebens übernehmen und wie sie verändert werden können. Er legt ein Praxisbuch vor, mit dem der Leser einen gewiss abenteuerlichen, aber spannenden und Nutzen stiftenden Weg der Einstellungsänderung gehen kann. Unentbehrlich für alle, die sich selbst verändern oder anderen dabei helfen möchten.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Internationales Management, 78. Jahrgang, 1/2009, Januar/Februar, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Das neue Heft des Jahres beschäftigt sich in seinem Schwerpunktthema mit dem internationalen Charakter von Managemententscheidungen, die sich im Zusammenhang mit den kulturellen Eigenheiten und den unterschiedlichen Rechtssystemen der jeweiligen Region.

Schwerpunkt: Internationales Management

- *Heyder, M. et al.:* Internationalisierung und Unternehmensperformance. Eine Analyse börsennotierter Braugruppen.
- *Wolf, J.:* Managementstile in skandinavischen Ländern. Eine kulturbezogene Analyse.
- *Steinle, C., et al.:* Führungskompetenzen von Expatriates in China.
- *Stahl, H. K., Rissbacher, C.:* Was uns Bienen über „Management“ sagen können. (Glosse).

Organisation & Change Management

- *Aldenhoff, K. et al.:* Von der Interessenvertretung zum „Teamspirit“. Eine empirische Untersuchung zur Kultur in DAX-30-Aufsichtsräten.
- *Konlechner, S. W., Güttel, W. H.:* Kontinuierlicher Wandel im

Ambidexterity. Vorhandenes Wissen nutzen und gleichzeitig neues entwickeln.

Projekt- & Prozessmanagement

- *Holtorf, V., Leker, J.:* Mehr Unternehmertum durch Struktur? Corporate Entrepreneurship im Front End des Innovationsprozesses.

Business-Spotlight:

- *Ian McMaster:* Don't trip up.

Buchrezension und Verbandsmitteilungen schließen das Heft ab.



Martin Kleinmann, Heinz Schuler, Karlheinz Sonntag, Thomas Staufenberg (Hrsg.)

Zeitschrift für Personalpsychologie.

8. Jahrgang, Heft 1, 2009, Hogrefe Verlag, Göttingen 2009, Jahresabonnement Institute € 168,95, Private € 97,95, Einzelheft € 42,95. Erscheinungsweise: vierteljährlich, ISSN 1617-6391

Originalia:

- *Michel, A. et al.:* Der Elfenbein öffnet sich – Veränderungsprozesse im Hochschulbereich: Werden Commitment to Change und Person-Organisations-Passung durch Prozessmerkmale bestimmt?

Wissenschafts-Praxis-Forum:

- *Batinic, B., Appel, M.:* Nutzung von Online-Bewerbungen aus Sicht von Bewerbern und Unternehmen.
- *Roth, C., Moser, K.:* Leistungsmanagement von Gruppen bei wissensintensiven Dienstleistungen.

Diskussionsforum:

- *Reimann, G. et al.:* Vorbereitung und Akzeptanz der DIN 33430: Die zweite Stellungnahme.

Zwei Buchbesprechungen und Hinweise auf Tagungen und Kongresse schließen das Heft ab.

Organisationsberatung- Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Coaching von Frauen – und seine Spezifika, Heft 4/08 Jahrgang 15/2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, Jahresabo 2008, € 74,00 (4 Hefte) online, € 79,00 print und online, ISSN 1618

Das Schwerpunktthema dieser OSC Ausgabe widmet sich dem Coaching von Frauen. Damit bietet die Ausgabe einmal mehr Gelegenheit, den kritischen Diskurs über den Unterschied von Coaching von Frauen und den von Männern zu führen. Ergänzt wird diese Debatte mit Beiträgen zur Gegenwart und Zukunft des Coachings und zur Professionalisierung der Organisationsberatung.

Hauptbeiträge:

Ehrenberg, Brigitte: Coaching für niedergelassene Ärztinnen. Eine kognitiv-verhaltenstherapeutischer Ansatz.

- *Schreyögg, Astrid:* Dual Career Couples – eine Konstellation fürs Life-Coaching.
- *Mollbach, Achim:* Gegenwart und Zukunft des Coachings – aus Unternehmenssicht.
- *Heidsiek, Charlotte:* Reflexion als Herausforderung in der Organisationsberatung. Ein kritisch-organisationspädagogischer Blick auf die Professionalisierung.

Praxisberichte:

- *Sombetzki, Monika:* Lebenshaltungen weiblicher Führungskräfte. Ein Coaching-Praxisbericht.
- *Wohlgemut, Ina:* Präsenz- und Voice-Coaching für Frauen.

Diskurs:

- *v. Schlippe, Arist:* Systemische Praxis zwischen Handwerk, Kunst, Wissenschaft und Profession.

Sandra Eisenmann

Selbstkompetenz für Führungskräfte (Vol. 1). Mit dem Unternehmen identifizieren und die eigene Identität wahren.

CD-ROM, managerSeminare, Bonn 2009, € 247,50, ISBN 978-3-936075-86-1

Hinter allem steht der Mensch. Diese recht simple wie uralte Erkenntnis bedeutet, dass Lösungswege und Lösungen am nachhaltigsten aus der Selbsterkenntnis und dem Einsatz der inneren Ressourcen zu erzielen sind.

Vor diesem Hintergrund bietet die Autorin ein ausgesprochen umfassendes und die Selbststeuerung anregendes Trainingskonzept an.

Geschicht verbindet sie theoretischen Input und inhaltliche Impulse mit Reflexionen und Aufgaben, die den Aufbau von Selbsterfahrung ermöglichen. Das auf Selbsterkenntnis ausgelegte Curriculum beinhaltet die ineinander greifenden Themen: Dimensionen von Führung, Wertesystem, Identität und Identifikation, Veränderungsprozesse, Burnout und Stress, Standortbestimmung sowie Mitarbeitergespräche.

Neben einem ausführlichen Curriculum für ein Dreitages-Training enthält die CD-ROM zu allen Themen Hintergrundmaterial, Zusatzübungen, didaktische Varianten und ein ausführliches Seminarhandbuch.

Die CD-ROM läuft auf Windows und den Apple Macintosh und benötigt MS Office 97 oder höher sowie einen Acrobat Reader.

Für jeden, der sich mit diesem Thema beschäftigen, Seminar-konzepte entwickeln und durchführen möchte, bietet diese CD-ROM ein komplett erprobtes und vorbereitetes Konzept, das Standards setzt.

Zu beziehen bei:

managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Str. 282

53121 Bonn

Tel.: 0228/97791-0

Fax: 0228/616164

E-Mail: info@managerseminare.de

www.managerseminare.de/shop



Ulrich Dehner, Renate Dehner
Konfliktlösung statt Streit (Vol.1).
Ich-Zustände und Transaktionen.
DVD, 38 Min. Spieldauer, managerSeminare, Bonn 2009, € 122,00, ISBN 978-3-936075-87-8

Die beiden Autoren stellen Spielszenen zu unterschiedlichen Konflikten und Konfliktstufen zusammen und erläutern vor dem Hintergrund der Transaktionsanalyse Lösungsschritte und Kommunikationstechniken zur Behebung der Konflikte. Schritt für Schritt veranschaulichen die Spielszenen wie Konflikte entstehen, eskalieren und welche Konfliktlösungsstrategien sinnvollerweise angewandt werden können.

Die DVD erschöpft sich jedoch nicht in Ratschlägen, sondern zeigt Alternativen verschiedener Handlungsweisen auf und bietet somit eine gute Lernplattform zur Selbsterkenntnis und Sensibilisierung für den Umgang mit und die Lösung von Konflikten.

Die DVD ist gut geeignet, um in Konflikt- oder Kommunikationstrainings anhand einzelner Spielsequenzen die Problematik der menschlichen Kommunikation zu visualisieren und im Sinne eines Modelllernens sinnvolle Verhaltensalternativen zu demonstrieren.

Zu beziehen bei:

managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Str. 282,

53121 Bonn

Tel.: 0228/97791-0

Fax: 0228/616164

E-Mail: info@managerseminare.de

www.managerseminare.de/shop

Management-Instrumente sind nur Teil eines Ganzen

Jeder wird der Aussage zustimmen, dass die Implementierung von Managementinstrumenten Umsicht und sinnhafte Begründung erfordert. Gleichwohl sind bei Veränderungsprozessen die methodische Exzellenz der handelnden Personen oft überlastig und Kommunikationskompetenz eher unterrepräsentiert.

Um effizient und effektiv seinen Betrieb mit einem Managementsystem an veränderte wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen anpassen zu können, ging ein Geschäftsführer eines Non-Profit-Unternehmens (Betreutes Wohnen inklusive Werkstätten) einen integrativen Weg, indem er wichtige Mitarbeiter (nicht nur Führungskräfte) zu einem Projektteam zusammenfasste, das

- zunächst Umsetzungsaspekte wie z. B. Zielsetzung, Strategien, Messkriterien, Meilensteine etc. und dann
- flankierende Kompetenzen bzw. Verhaltensanforderungen wie z. B. Information und Kommunikation, Moderation der Prozesse, Definition von Verhaltensanforderungen, Konfliktstrategien, Schulung und Coaching

miteinander vernetzte, um auf dieser Grundlage über das Managementsystem entscheiden und es gestalten zu können.

Die Gruppe verständigte sich auf eine Balance Scorecard, die die relevanten Steuerungsgrößen des Unternehmens sinnvoll abbilden und die erforderlichen Verhaltenskonsequenzen benennen kann.

Zwar war mit diesem Vorgehen die Balance Scorecard im betrieblichen und sozialen Kontext verankert, jedoch baute der laufende Veränderungsprozess beträchtliche und gelegentlich kaum überwindbare Widerstände auf. Denn das zeitgenaue Nachhalten von Ergebnissen, Erfassen von Frühwarnindikatoren, deren Interpretation und Schlussfolgerung etc. bedeuteten nicht nur ein verändertes Arbeiten und andere Denkstile eines jeden einzelnen Mitarbeiters, sondern auch eine enorme arbeitszeitliche Belastung.

Um der drohenden Erstarrung des Projektes vorzubeugen, reduzierte man bereits in der Anfangsphase der auftretenden Widerstände die verschiedenen BSC-Perspektiven auf maximal drei belastbare Größen. So wurde z. B. die Prozessdimension begrenzt auf Durchlaufzeiten und Übergabeverfahren, die Ergebnisdimension auf Ausschussquote und Stückzahl, die Mitarbeiterdimension auf Einsatzvielfalt und Mitarbeitergesundheit.

Auf diese Weise wurde der aktive Umgang mit Veränderungen transparent und überschaubar. Überlastungen nahmen ab und projektgefährdende Korrekturen wurden überflüssig, so dass nach einer neunmonatigen Pilotphase, die strategischen Steuerungsgrößen Schritt für Schritt erweitert und die Implementierung der Balance Scorecard erleichtert wurden.

Kennziffer: 9106



Web-Based Trainings als wirkungsvolle und kostengünstige Personalentwicklungsmaßnahmen

In der aktuellen wirtschaftlichen Situation gehen Unternehmen sehr sorgsam mit den ihnen zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln um. Oft wird in allen Bereichen nach Einsparungen gesucht, nicht zuletzt im Personalsektor.

Trainings für die Mitarbeiter oder zeitaufwändige Befragungen werden z. B. nur noch in reduziertem Maße durchgeführt, um Ressourcen zu sparen.

Eine kostengünstige und gleichzeitig wirksame Möglichkeit, das Personal weiterhin zu schulen, stellt der Einsatz von sogenannten Web-Based Trainings (WBT) dar. Am PC kann sich der Mitarbeiter zeitlich flexibel zu den verschiedensten Themen Wissen aneignen und so seine Qualifikationen erhöhen. Im Folgenden wird dies an einem Beispiel erklärt:

Immer mehr Mitarbeiter beklagen heutzutage den zunehmenden Stress am Arbeitsplatz. Der richtige Umgang mit dieser Belastung muss gelernt werden. Ein WBT kann hier zum einen Informationen zur Entstehung und den Auswirkungen von Stress bereitstellen. Zum anderen können dem Mitarbeiter aber auch über zugefügte Audiodateien Entspannungsübungen zur Verfügung gestellt werden.

Sicherlich verlangen WBTs mehr Eigenverantwortung von den Mitarbeitern für die persönliche Weiterbildung, doch wer den „Termin“ mit dem eigenen PC genauso regelmäßig wahrnimmt wie klassische Trainings, dem werden die Vorteile computergestützter Personalentwicklungsmaßnahmen zugute kommen. Probieren Sie es einfach mal aus!

*Gastbeitrag von Constanze Ochs
Wirtschaftspsychologin (B.Sc.)*

Strukturen als Orientierungshilfe

Wer, was, wann, wo, an welcher Stelle und warum tut, wird in der Regel in Organigrammen abgebildet. Sie sind gewissermaßen die Visualisierung der hierarchischen Ebenen und Ablaufprozesse im Betrieb. Strukturen zeigen wie zentralisiert oder flexibel Wertschöpfung betrieben wird. Sie geben aber auch – und das ist gerade für kleine und mittlere Betriebe von wettbewerblichem Vorteil – dem Mitarbeiter Orientierung und Stabilität. Vor diesem Hintergrund und jenseits der Aufbau- und Ablauforganisation ist auch für das betriebliche Handeln eine Konzeptstruktur gerade in der heutigen Zeit eine wichtige Überlebenshilfe.

Ob es um Personalbeschaffung, Bearbeitung von Neukunden, strategische Ausrichtung des Gesamtunternehmens oder schlicht um Schulung von Mitarbeitern geht: Alle unternehmenssichernde Aktivitäten lassen sich als Kernprozesse entlang etwa folgender Struktur definieren:

- **Erfassen der externen und internen Abhängigkeiten** - gemeint sind damit beispielsweise Wettbewerberstruktur, gesetzliche Vorgaben, Nachfrageverhalten der Kunden, Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter, Eigenkapitalquote, Innovationsneigung etc.
- **Definition von Haupt- und Teilzielen** - vor dem Hintergrund der externen und internen Abhängigkeiten werden ambitionierte, aber realistische Ziele formuliert und im Kontext der Abhängigkeiten begründet.
- **Formulieren der Strategie** – Strategie aufgefasst als generelle Vorgehensweise, um die Ziele zu erreichen, stellt gewissermaßen den Regieplan für die Durchführung der Projekte vor. Dieser kann offensiv, defensiv, kooperativ, abwartend etc. ausgerichtet sein. Sind z. B. sehr viel unsichere Annahmen dem Ziel unterlegt, mehrere Akteure zu berücksichtigen, viele Neben- und Fernwirkungen zu erwarten, so dürfte eine defensiv ausgerichtete Strategie sinnvoll sein.
- **Planung und Vernetzung der Maßnahmen** – in diesem Schritt werden unter Berücksichtigung der Komplexität die einzelnen Maßnahmen definiert, mit Frühhinweissignalen auf zu erwartende Effekte gekoppelt und in einen Zeitplan gebracht.
- **Durchführung der Maßnahmen und fortlaufende Effektkontrollen** – die aufeinander abgestimmten Maßnahmen werden umgesetzt und fortlaufend hinsichtlich ihrer Effekte kontrolliert und mit den Erwartungen gespiegelt.
- **Controlling und Anpassung** – je nach Soll-Ist-Übereinstimmung werden der Projektprozess und die Maßnahmeneffekte fortlaufend reflektiert. Am Ende des Projektes findet eine Gesamtevaluation statt.

Diese Vorgehensstruktur hilft, beim Ingangsetzen und Bewältigen von Veränderungen formal die Projektarbeit zu konfigurieren und eine Voraussetzung für eine sozialpsychologisch gesteuerte Umsetzung zu schaffen, bei der Bedürfnisse der Menschen, Kultur- und Aspekte der Abteilungen, Macht und Ethik etc. die handlungsbestimmenden Aspekte sein werden.

Kennziffer: 9107

Stress einmal anders gesehen

Warum eigentlich streben alle Stressmanagementmethoden danach, Belastungen weitestgehend zu minimieren? In der Belastungsforschung ist seit Jahrzehnten bekannt, dass eine optimale Leistung mit einem gewissen Ausmaß an Anspannung und Stressempfinden einhergeht. So gesehen ist es geradezu dysfunktional, als Ziel Ausgeglichenheit, innere Zufriedenheit und Gelassenheit im Umgang mit Stress zu formulieren.

Im Sport, im Beruf und auch im Ausschöpfen der inneren Ressourcen führt heitere Gelassenheit allenfalls zu fröhlichem und unbekümmertem Verhalten. Das Mobilisieren der Leistungspotenziale bedarf einer gewissen Erregung und Fokussierung auf Ziele sowie das Herauskitzeln ungeahnter Reserven. Stress sollte daher unbedingt im Zusammenhang mit den situativen Kontextbedingungen gesehen, in Verbindung mit Leistungen funktionalisiert und hinsichtlich seiner Folgen relativiert werden können. Leitfragen im Umgang mit Stress können sein:

- An welchen Symptomen erkenne ich bei mir den Stress (Angst, Ärger, Blutdruck, Hektik etc.)?
- Wie viel Stress brauche ich zur Optimierung meiner Leistung?
- Welche Strategien und Methoden setze ich bei Über- und Unterforderung ein?
- Inwieweit helfen bzw. stören meine inneren Bilder, Einstellungen mir und meiner Umwelt gegenüber mein Verhalten?
- Mit welchen inneren Dialogen kann ich auf die Stressreaktionen reagieren (z. B. Affektkontrolle, Leistungs- und Imaginations etc.)?

Stress als Phänomen der persönlichen Sicht kann demnach nur über das Verändern der persönlichen Sichtweisen und nicht über Methoden langfristig bewältigt werden.

Interessiert an einem solchen Interventionsansatz? **Kennziffer: 9108**