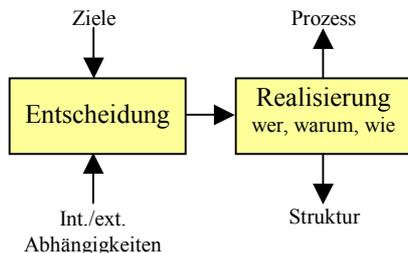




Entscheidungsbasierte Unternehmensentwicklung

Immer wieder entzünden sich leidenschaftlich geführte Diskussionen bei der Frage, ob Strategien den Strukturen folgen oder die Strukturen den Strategien. Oft verliert man so aber den Blick für effektive Lösungen. Denn, ob man Image, Ertrag oder Kultur eines Unternehmens zu verbessern beabsichtigt, hängt weniger von Strukturen ab, sondern eher inwieweit die Entscheidungen transparent, qualitativ abgesichert und von Know-how-Trägern wirkungsvoll umgesetzt werden können.

In welchen Struktureinheiten oder –ebenen dies erfolgt ist zweitrangig. Interessant sind entscheidungsbasierte Fragen: Wie widerspruchsfrei sind die formulierten Ziele? Wie handlungsleitend sind sie? Von welchen externen und internen Unternehmensfaktoren sind sie abhängig und wer realisiert welche Ziele auf Grund welcher Kompetenz? Erst dann sollten Zuständigkeiten definiert, Ressourcen bereitgestellt, Prozesse und Strukturen gestaltet werden.



So hat etwa ein Großhändler vor dem Hintergrund einer definierten Zielkundenerweiterung und Ertragsvergrößerung im Rahmen einer SWOT-Analyse herausgefunden, dass eine konzentrierte, projektbezogene Zielkundengewinnung in der bereits bestehenden Struktur erfolgen kann. Er schlug geeignete Mitarbeiter vor, schuf ihnen zeitliche Freiräume, informierte sie über die Unternehmensziele, band sie in die Zieldefinition ein, schulte sie in der Zielkundenbearbeitung und gewährte große Handlungsspielräume.

Der Vorteil des entscheidungsbasierten Vorgehens liegt eindeutig darin, dass durch das Beibehalten von Strukturen Unruhe vermieden, Sicherheiten geschaffen und Ergebnisse Personen bzw. Gruppen zuzuordnen sind. Jedoch kommt eine entscheidungsbasierte Umsetzungsstrategie nicht ohne ein prozessbezogenes Evaluieren der Aktivitäten aus. Denn auch unter vertrauten Bedingungen müssen sich Mitarbeiter mit Neuem auseinandersetzen, Gewohnheiten aufgeben und können insofern auch dem Reflex des geringsten Widerstands anheim fallen und dazu beitragen, dass die Entscheidungen nicht zu den gewünschten Effekten führen. Die Gründe liegen dann allerdings nicht in der Struktur, sondern eher in verhaltensbezogenen Kulturmerkmalen.

Kennziffer: 10401

Konstruktiver Umgang mit Kritik

Jedem fällt es mehr oder weniger schwer, Kritik anzunehmen. Doch Kritik ist die beste Individualberatung, wenn sie sachlich begründet und getragen von Respekt persönlich vorgebracht wird – scharf zu trennen von der Nörgelei, Besserwisserei und prinzipiellen Kritiksucht. Es ist kein Verlust von Autorität, wenn sich ein Vorgesetzter in Ruhe eine aus der Sicht des Mitarbeiters berechnete Kritik anhört. Ganz im Gegenteil. Er zeigt persönliche Größe, wenn er interessiert nach Beispielen fragt und den Mitarbeiter ermuntert, seine Sicht darzulegen.

Wenn der Drang zur schnellen Rechtfertigung spürbar, das Widerlegen der Kritik primär oder der Kritiker innerlich abgewertet wird, wird offenbar die Schutzmauer der Persönlichkeit angegriffen und ein empfindlicher Bereich der Person getroffen. Wer jedoch seine persönlichen Ecken und Kanten erkennt und an ihnen arbeitet, wird über kurz oder lang aus Kritik lernen können.

Die Prozesse der Selbstwirksamkeits- und Selbstbildfindung zu identifizieren, sind daher wichtiger als das Beherrschen von Verhaltenstechniken wie etwa Ruhigbleiben, Zuhören, Kritik annehmen oder gar sich für die Kritik bedanken. Erst wenn der Kritisierte sich seiner inneren Ressourcen bewusst wird, seine Werte und Denkstile reflektiert, kann er aus der Spirale der drohenden Psycho-Eskalation entkommen. Coaching ist ein Weg dazu. Ein anderer ist in den kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Strategien der Selbstführung zu finden.

Kennziffer: 10402

Ich bin der Meinung, dass

Konkurrenz zwischen Betrieben in einem neuen Kontext entsteht.

In knapp acht Jahren wird sich der Anteil der über 50jährigen Mitarbeiter von heute gut 20 % vervierfacht haben. Dies führt unausweichlich zum heftigen Kampf um die paar wenigen jungen Fachkräfte. Schon heute wird dieses beschäftigungspolitische Problem sichtbar. Liegt die Lösung jedoch darin, wie in einem Pawlowschen

Reflex nach neuen familienfreundlichen Arbeitszeiten zu rufen oder eine alternsgerechte Personalentwicklung zu praktizieren oder gar den Gesundheitsschutz zur sozialen Kernleistung eines Betriebes werden zu lassen? Nein! Denn woran es wie so oft krankt, ist die fehlende Analyse und konzeptionelle Verortung der zum Teil budgetverschlingenden Einzelmaßnahmen, die häufig genug aus dem Off entstehen und in ihrem Begründungszusammenhang allenfalls plausibel erscheinen, aber nicht empirisch evident. Worauf legen beispielsweise Leistungsträger wert, was ist ihnen wichtig bei der Wahl eines Arbeitgebers, welche Betriebsbedingungen sind den bereits vorhandenen Mitarbeitern bedeutsam, über welche Strukturen möchten sie selbst bestimmen?

Mit Eifer praktizieren manche Betriebe Rückenschule, Entspannungskurse, Ernährungsberatung und dergleichen mehr. Manche wundern sich jedoch, dass dieses Angebot kaum wahrgenommen wird bzw. verpufft - ein Beispiel für zu kurz gesprungene Aktivitäten. Hilfreich wäre es beispielsweise, über eine Mitarbeiterbefragung den Bedarf zu konkretisieren und ihn dann konzeptuell zu gestalten, indem klare Zielvereinbarungen, Freiräume, Eigenanteile am Gesundheitsverhalten definiert und adäquate Maßnahmen in Gang gesetzt werden. Wenn dabei Rückenschule als ein Themenfeld steht - warum nicht.

In Zukunft stehen sich Unternehmen aktiv im Arbeitsmarkt als Wettbewerber um Fach- und Führungskräfte gegenüber, die sich nicht nur in ihren Kernleistungen, sondern als attraktiver, mitarbeiterbindender Betrieb unterscheiden. Dass dazu interessante Arbeitsinhalte gehören, ist die Basis. Die Sahnehäubchen liegen in der mitarbeiterdifferenzierenden Gestaltung der Unternehmensprozesse.

Herzlichst

Ihr



Walter Braun



Walter Braun

Die Absurdität von Managementkonzepten

Ob MbO oder BSC, ob PPM oder MIS. Die reine Orientierung an Kennzahlen bzw. Indikatoren greift in der Unternehmensrealität viel zu kurz: Wenn etwa bei der Fortschreibung eines kontinuierlichen Wachstums von sagen wir 5 % vergessen wird, dass sich Entwicklungstrends nicht beliebig linear fortsetzen lassen und Menschen an Grenzen ihrer physischen wie psychischen Leistungsfähigkeit kommen.

Welche Ergebnisse bringen auch Zielvereinbarungsgespräche, wenn Vorgesetzter und Mitarbeiter in einer dominierenden Hierarchiekultur miteinander kommunizieren? Oder was nützt Partizipation, wenn der Chef subtil dafür sorgt, dass eh gemacht wird, was er denkt? Vermutlich wenig! Genauso wenig nutzt aber auch Partizipation, wenn der Mitarbeiter schlicht überfordert ist, Entscheidungen herbeizuführen. Auch ein Job-Rotation entfaltet erst dann seinen Charme, wenn ein Mitarbeiter lange genug an einem Arbeitsplatz ist und er die Ergebnisse seiner Arbeit, seine Stärken und Schwächen etc. aus einem umfänglichen Zusammenhang heraus erkennen und bewerten kann.

Also: Nicht die Managementtechnik macht Sinn, sondern ihre mehrere Perspektiven berücksichtigende Begründung und konsequente Umsetzung in einem definierten Wertespektrum aus monetären und sozialen Zielen.

Kennziffer: 10403

Wider dem Emotionalisierungshype

Immer wieder werden wir gefragt, reicht es nicht aus, gute Produkte, verlässliche Lieferbeziehung und dem Kunden hin und wieder etwas Neues anzubieten, um ihn langfristig an sich zu binden. Natürlich nicht, denn das macht jeder Andere auch. So bleibt es unausweichlich, die Kunden auf ihrer emotionalen Seite anzusprechen und dafür zu sorgen, dass sie einem positiv gesonnen und insbesondere loyal verbunden sind. Nur was emotionalisiert ihn? Sicherlich keine Standardrezepte wie biete Zusatznutzen, kümmere dich um seine über die Kernleistungen hinausgehenden Belange, Sorge für Überraschungsmomente etc. wie die selbsternannten Experten des Emotionsmarketings landauf und –ab predigen. Es ist einfacher: Wer genau hinhört, wenn er mit seinem Kunden telefoniert, vor Ort spricht oder seinen Außendienst fragt und gelegentlich auch danach fragt, was dem Kunden besonders wichtig ist für den Aufbau einer verlässlichen Partnerschaft, wird rasch eine Reihe von Gründen erfahren.

So war bei einem Dienstleister die Erkenntnis schnell gewachsen, dass sein Kunde nicht nur eine exzellente Dienstleistung erwartet, sondern auch, dass er freundlich ist, ihn zuvorkommend behandelt, schnell mit Verantwortlichen verbunden wird, „Fünfe einmal grade lassen soll“, Verständnis für seine wirtschaftliche Situation hat und eine klar auf Erfolg ausgerichtete Kommunikation auf beiden Seiten.

Um Emotionalisieren zu können, sind keine Managementtechniken gefragt, sondern Fähigkeiten, aus den Schuhen des Anderen heraus zu denken, zwischen den Worten zu hören und Herzensbildung. Wer sich für den Menschen im Kunden interessiert, kann die Schatulle mit den Tipps und Tricks zur langfristigen Kundenbindung ruhig in den Giftschränk der Managementtechniken zurücklegen oder gar als Sondermüll entsorgen.

Kennziffer: 10404



Der Affe auf der Schulter

Das Phänomen der Rückdelegation ist nicht neu. Bereits in den 70er-Jahren hat es William Onken als Monkey-Business bezeichnet, wenn Mitarbeiter immer wieder mit Fragen, neuen Informationen oder Problemen zu ihren Vorgesetzten kommen und dafür sorgen, dass diese sich dann selbst um die Aufgabe kümmern. Es ist wie beim Ping Pong: Man spielt einen Ball und erhält denselben umgehend zurück. Das Delegationskarussell ist ingang gesetzt.

Nicht die Frage bzw. die Bitte um Unterstützung ist die Ursache der Rückdelegation, sondern die Bereitschaft, es dann doch lieber selbst in die Hand zu nehmen. Diese Bereitschaft kann aus unterschiedlichen Quellen gespeist sein. Das Gefühl, gebraucht zu werden, spielt dabei eine Rolle ebenso das Bedürfnis nach Kompetenzerleben und Harmonie. Mitarbeiter wissen übrigens sehr genau, wie sie ihren Chef überzeugen können. Bei dem Einen genügt der Hinweis „wir kommen hier einfach nicht mehr weiter“ beim Anderen „jetzt müssen Sie ran“. Schon nimmt das Hamsterad seinen Lauf und das Karussell Geschwindigkeit auf.

Jetzt stellt sich allerdings die Frage, wie kann abgeblockt werden, ohne beim Mitarbeiter das Gefühl fehlender Unterstützung und einer gewissen Gleichgültigkeit zu erzeugen?

Option 1:

Sich über seine Bedürfnislage bewusst werden und schlussfolgern. Etwa bei Harmoniestreben: Bei Kleinigkeiten öfter Nein sagen, um so langfristig bei schwierigeren Neins größere Gelassenheit zu erhalten.

Option 2:

Den Mitarbeiter bitten, weitere Ideen zu entwickeln, indem er aufgefordert wird, sein Problem genau zu benennen, unter mehreren Perspektiven zu betrachten, auf ungewöhnliche Art zu lösen.

Option 3:

Wenn adhoc sich kein Fortschritt abzeichnet, Freiräume schaffen, indem z. B. die Arbeitsgruppe oder der Einzelne für eine weitere Stunde sich zurückziehen und nachdenken bzw. Ideen generieren kann.

Option 4:

Als äußerste Konsequenz zum Abblocken penetranter Monkeys, sollte ein ernstes Gespräch geführt werden, indem über die offensichtliche Überforderung des Mitarbeiters und mögliche Auswege gesprochen wird.

Kennziffer: 10405

Schmunzelecke*



„Erfahrungsgemäß regelt sich so was bei einer gewissen Sturheit von selbst. Darum melde ich Unfälle immer erst, wenn der Gegner mit Zahlungsbefehlen massiv wird.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 4/2010

Norbert Häring

Markt und Macht. Was Sie schon immer über die Wirtschaft wissen wollten, aber bisher nicht erfahren sollten.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, 292 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-7910-2986-3

Das Buch ist für jeden orthodoxen Ökonomen eine einzige Provokation. Der Autor wirbelt kräftig die Modelle und Paradigmen irrationaler Wirtschaftsentscheidungen auf und zeigt die Grenzen bzw. Verletzlichkeit einer angebots- und nachfrageorientierten Wettbewerbswirtschaft, indem er das in der Wirtschaft konsequent ausgeblendete Phänomen der Macht in die Diskussion einbringt.

Journalistisch versiert und Ökonomie sicher entzaubert er schonungslos das Rationalitätsdogma wirtschaftlicher Entscheidungen, zeigt die irrlichternden Auswirkungen der neoklassischen Finanzwirtschaft und die monetären Triebfedern Macht besessener Manager bzw. Vorstände.

Seine Fundamentalkritik ist nicht nur rhetorisch brillant, sondern auch in der Beweisführung aus nahezu allen westlichen Volkswirtschaften empirisch belegt.



Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe

Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, 2. Auflage, 201 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-7910-2968-9

Unerwartete Ereignisse sind insbesondere in komplexen Unternehmenswelten an der Tagesordnung. Sie fordern von den Akteuren sensibles und sorgfältiges Handeln

und eine ordentliche Portion an Widerstandskraft. An Fallbeispielen aus Medizin, Feuerwehr, Industrieunternehmen und Verwaltungen zeigen die Autoren, dass es oft an Kleinigkeiten liegt, die nicht erkannt bzw. falsch eingeschätzt werden und dann weitreichende Folgen haben.

Aus ihren Studien und ihrer Praxiserfahrung plädieren sie für die Berücksichtigung von fünf Prinzipien, um mit unvorhergesehenen Ereignissen und Katastrophen besser umgehen zu können. Achtsamkeit gegenüber komplexen, kritischen Situationen wird durch die Konzentration auf Fehler, Abneigung gegenüber vereinfachenden Interpretationen, Sensibilität für betriebliche Abläufe, das Streben nach Flexibilität und den Respekt vor fachlichem Wissen und Können erzeugt.



Dietmar Vahs, Achim Weiland

Workbook Change Management. Methoden und Techniken.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, 406 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-2860-6

Zu Change Management ist schon viel geschrieben und gesagt worden. Selten jedoch sind Methoden und Techniken in so praxisnaher und verständlicher Form dargestellt wie es den Autoren in diesem Workbook gelungen ist.

Entlang des Change Management Prozesses beschreiben sie zu den Stufen Vorbereitung, Analyse, Konzepterstellung, Implementierung und Kontrolle alle wichtigen und praxistauglichen Themen, die von der Auftragsklärung, Auswahl des Beraters über Wertkettenanalyse bis zu Six Sigma und Debriefing reichen. Meist wird zur Verdeutlichung auch ein ausführliches Praxisbeispiel angeführt.

Gerade mit den zahlreichen Fallbeispielen gelingt es den Autoren

im Unterschied zu vielen anderen Büchern, die Praxisrelevanz der Instrumente darzustellen, Vergleichbarkeiten zu ermöglichen und die Entscheidung zur Auswahl für den eigenen Fall geeigneter Instrumente zu begründen.



Klaus Haake, Willi Seiler

Strategie-Workshop. In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2010, 157 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-2997-9

Endlich, möchte man meinen, liegt ein Strategiebuch vor, das nicht wortreich Strategie erklärt und deren Umsetzung akademisch abhandelt, sondern dem Praktiker als Leser im Visier einen Handlungsleitfaden bietet.

Die Autoren holen den Begriff Strategie vom Olymp des Abstrakten und zeigen mit welchen Schritten und Methoden Entwicklungen frühzeitig erkannt, eingeschätzt und in Unternehmensaktivitäten umgesetzt werden können. Dazu wählen sie fünf Stufen, die von Initiative, Analyse, Entwicklung, Umsetzung bis zur Strategieüberprüfung reichen. Zu jeder liefern sie eine Fülle von Handlungsanleitungen und Arbeitsblättern, deren Handhabung sie auch an Betriebsbeispielen veranschaulichen.

Alle Arbeitsblätter können über das Buch hinaus als Word- und pdf-Dokument im Internet heruntergeladen werden.

157 Seiten mit soviel Theorie wie nötig und soviel Praxis wie möglich. Kompliment!



Franz Eisenführ, Martin Weber, Thomas Langer

Rationales Entscheiden.

Springer-Verlag, Berlin · Heidelberg 2010, 5. Auflage, 475 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-642-02848-9

Der Klassiker der rationalen Entscheidungstheorie ist nun in der 5. Auflage erschienen und hat an klarer Struktur, beispielhaften Erläuterungen und umfassender Beschreibung der theoretischen Entscheidungsgrundlagen nichts eingebüßt.

Die Strukturierung von Entscheidungen, das Generieren von Zielen und Alternativen, das Entscheiden in sicheren und unsicheren Situationen, Berücksichtigen von Risiken sowie die Phänomene von Gruppenentscheidungen und deskriptive Aspekte des Entscheidens sind die Hauptinhalte des Buches.

Für die Anwender besonders hilfreich sind die vielen Anwendungsbeispiele, die realistischen Übungsaufgaben und die verständliche Beschreibung der Methoden.



Stephan Proksch

Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Springer-Verlag, Berlin · Heidelberg 2010, 130 Seiten, € 25,65, ISBN 978-3-642-12222-4

Dass Konflikte zum betrieblichen Alltag gehören und dann konstruktiv genutzt werden können, wenn ihnen das Bedrohliche genommen und Methoden zur Bewältigung gegenüber gestellt werden, ist die Botschaft des Buches.

Der Autor schafft es, auf 130 Seiten darzulegen, wie Konflikte erkannt und geklärt werden können. Dabei stellt er den herkömmlichen Methoden des Konfliktmanagements komplementäre Methoden wie die Mediation gegenüber und erläutert deren Methoden und Fragetechniken. Darüber hinaus gibt er Hinweise für den Aufbau eines unternehmensinternen Konfliktmanagementsystems, das als

Fallbeispiel aus einer Bank und einem Krankenhaus ausführlich erläutert wird.

Wer sich einen schnellen und praxisbezogenen Überblick verschaffen will, ist mit diesem Buch gut bedient. Ein ausführliches Glossar und Literaturhinweise erweitern den Nutzwert.



Rolf Breitenstein

Wer kann noch was verstehen? Verlottertes Deutsch führt zu Krisen und verstört das Denken. Signum Verlag, München · Wien 2010, 207 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-85436-419-1

Dass präzises Deutsch Bürgerpflicht ist und hilft, die Krisen unserer Welt zu verstehen und zu bewältigen, ist die Kernaussage des Buches.

Der Autor führt locker durch die Verirrungen des Zeitgeistes, der insbesondere durch sprachliche Verrohungen (das geht mir am A... vorbei), differenziertes Nachdenken vermeidet, mit rhetorischen Nebelkerzen wie etwa „Finanzjongleure“ Realitäten verniedlicht und mit Wortkürzeln zur maximalen Verlotterung der Sprache beiträgt. Er bietet auch Formulierungsalternativen und überträgt mit seinem Stil die Freude an einer verständlichen Sprech- und Sprachkultur an den Leser.

Ein Buch das zur deutlichen Entkrampfung der hitzigen Deutschdebatte beiträgt.



Kathrin Heckner, Evelyne Keller

Teamtrainings erfolgreich leiten. Fahrplan für ein dreitägiges Seminar zur Teamentwicklung und Teamführung. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2010, 358 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-941965-13-3

Auch das neueste Werk des in der Trainerliteratur führenden

Verlags, lässt einmal mehr keine Wünsche nach direkter Umsetzbarkeit und praktischer Relevanz offen.

Exakt wird ein dreitägiger Fahrplan vorgestellt, der auf die Reflexion- und Erkenntnisfähigkeit der Teilnehmer abhebt und Verhalten, Denkstrukturen und Handlungsmuster der Teilnehmer hinterfragt. So entstanden insgesamt 26 Seminarbausteine, die mit Geschichten, Metaphern, Aktivierungsmethoden, gruppenspezifischen Übungen und Feedback-Mustern den Teamentwicklungsprozess lösungsbezogen steuern lassen. Jeder Baustein ist nach Ziel, Zeit, notwendiges Material, Vorgehen, Erläuterungen und Literaturhinweisen strukturiert.

Didaktisch wie inhaltlich ist den beiden Autorinnen damit ein umfängliches und praxiswirksames Werk gelungen, von dem nicht nur Trainerneulinge profitieren können.



Thorsten Uhle, Michael Treier

Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. Springer-Verlag GmbH, Berlin · Heidelberg 2011, 372 Seiten inkl. CD-ROM mit Arbeits- und Informationsmaterialien, Workshopbeschreibungen etc., € 44,95, ISBN 978-3-540-95933-5

Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind nicht mehr nur nice to have, sondern zu einem Muss geworden, denn Leistungsdruck, Flexibilisierungszwang und der demografische Wandel zwingen zur Berücksichtigung der Ressource Mensch wie niemals zuvor. Vor diesem Hintergrund erarbeiten die Autoren zunächst die Trends und das Spannungsfeld zwischen Gesetz und betrieblicher Realität.

Im zweiten Kapitel beschäftigen sie sich mit den personen- und arbeitsbezogenen Risikofaktoren und Ressourcen. Auf diesen Grundlagen beschreiben sie dann Präventionsmaßnahmen für Körper, Geist und Seele sowie deren Evaluation. Die beiden restlichen Kapitel behandeln spezielle Problemstellungen wie altersgerechtes Arbeiten, Stressmanagement und die Eigenverantwortung für die Gesundheit.

Ein Buch, das umfänglich die Thematik praxisbezogen vorstellt und durch Hervorhebungen, Abbildungen, Fallbeispiele, Experteninterviews sowie zahlreiche Arbeitsblätter den Nutzwert deutlich erhöht.



Karl Westhoff, Carmen Hagemeyer, Martin Kersting, Fredi Lang, Helfried Moosbrugger, Gerd Reimann, Gerhard Stemmler (Hrsg.)

Testkuratorium der Förderung Deutscher Psychologenvereinigungen.

Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430. 3., überarbeitete Auflage.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2010, 275 Seiten, € 30,00, ISBN 978-3-89967-561-0

Im Grunde hat das Buch zwei Zielgruppen: Jeder Personalverantwortliche, der mit Berufseignungsverfahren arbeitet sowie Aspiranten, die sich auf die Lizenzprüfung zur Anwendung der DIN 33430 vorbereiten.

Die Kapitel behandeln nach einer Einführung die Besonderheiten der Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung, Strukturen, Inhalte und Prozesse des Eignungsinterviews sowie deren rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen. Dann folgen die Themen Anforderungsanalyse, die psychometrischen Grundlagen der Eig-

nungsbeurteilung sowie deren Evaluation. Das Werk kann auch von Laien verstanden werden, da die Autoren anhand sehr vieler Beispiele, Erläuterung sowie „Übersetzungshilfen“ sehr anwenderfreundlich einen Überblick das Grundwissen ermöglichen.

Ein Buch, dem eine weite Verbreitung zu wünschen ist.



Gast-Herausgeber: Guido Becke
Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Prävention in der Wissensökonomie, III/2010 – 12. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2010, 103 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abopreis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Gesundheitsthemen werden zwar seit Jahren prominent in der Literatur behandelt, doch bislang fehlt es an der differenzierten Darstellung einer besonders gefährdeten Branche, der IT-Dienstleistungen nämlich. Eine Branche, die durch arbeitsintensive, hierarchiearme, selbststeuerungsbezogene und auf Projekte angelegte Strukturen gekennzeichnet ist. Vor diesem Hintergrund entfaltet die 3. Ausgabe der Wirtschaftspsychologie die branchentypische Brisanz des Themas.

Inhalt:

- *Becke, G.:* Editorial: Wissensarbeit in der IT-Dienstleistung – Neue Herausforderung für die gesundheitsbezogene Arbeitsforschung.
- *Kreft, U. et al.:* Darf man als IT-Spezialist psychisch krank werden?
- *Boes, A. et al.:* „Handle, bevor dein Körper für dich handelt ...“
- *Pfaff, H.:* Optionsstress in der Wissenschaft.
- *Gerlmaier, A.:* Innovationsarbeit altersgerecht gestalten.
- *Siebecke, D. et al.:* Ressourcen für die psychische Gesundheit

– Burnout-Prävention in der Wissensökonomie.

- *Becke, G. et al.:* Nachhaltige Arbeitsqualität – Ein Gestaltungskonzept für die betriebliche Gesundheitsförderung in der Wissensökonomie.
- *Evers, J. et al.:* Präventionspotenzial von Managementinstrumenten – Anwendungsmöglichkeiten in KMU der Wissensökonomie.
- *Schmidt, B. et al.:* Implikationen für die Strategieumsetzung im betrieblichen Leistungs- und Gesundheitsmanagement in der Wissensarbeit – Eine empirische Überprüfung des Strategy-Map-Konzepts.

Separata:

- *Kohnke, O., Müller, K.:* Evaluation von Change-Management-Maßnahmen bei der Einführung unternehmensweiter Standardsoftware auf Basis des „Technology Acceptance Models“.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Methoden in Supervision und Coaching, Heft 3/10, 17. Jahrgang, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2010, Jahresabo (4 Hefte) online € 58,00, print und online € 94,00, ISSN 1618-808X

Dass Methoden wichtige Werkzeuge sind, um Interventionen wirkungsvoll durchführen zu können, bleibt außer Frage. Was jedoch das Problem bei der Anwendung von Methoden ist, ist das Ausmaß ihrer Konzeptbindung. Nicht auf die Methode kommt es an, sondern auf die Fragestellung und den konzeptgebundenen Einsatz der Instrumente. Vor diesem Hintergrund greift die aktuelle Ausgabe der OSC die Thematik auf und beschreibt in ihren Hauptbeiträgen die konzeptgebundene Methodenanwendung.

Hauptbeiträge

- *Duss, D.:* Geschichten erzählen als Beratungsintervention. Grundlagen einer wenig diskutierten Interventionsform.
- *Thomas, A.:* Imaginatives 360-Grad-Feedback. Eine Methode im Einzel-Coaching.
- *Schenk, K.:* Sprach-Salto aus der Sackgasse. Metaphern als Werkzeuge für Supervision und Beratung.
- *Willms, J.:* Neue Perspektiven in der Führungsentwicklung.

Praxisberichte

- *Hüttner, N.:* Internes Karriere-Coaching für High-Potentials in einer Wirtschaftskanzlei.
- *Funken, I.:* Arbeit mit dem „Inneren Team“ als imaginative Methode im Coaching.

Diskurs

Buer, F.: Die Kultur der Macht. Die Macht der Kultur. Über Supervision als Ermächtigungstechnologie in Organisationskulturen.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Unternehmensplanspiel HeiCON.
Ganzheitliches Controlling. Strategien simulieren, komplexe Probleme lösen, Entscheidungen auswerten. Lehrprogramm.
KHSweb.de, Bildungssoftware GmbH, München 2010, CD: € 69,00, download: € 49,00, ISBN: 978-3-929548-38-9

Die KHSweb.de, bekannt für praxistaugliche Softwareprodukte, hat mit dem Unternehmensplanspiel HeiCON ein Strategie- und Simulationsspiel herausgebracht, das im Rahmen eines fiktiven Handelsbetriebes die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge

und die Dynamik von Abhängigkeiten in einem Szenario von insgesamt zehn Spielgrößen erlebbar macht.

Das Netzwerk enthält die Aktionsfelder Warenverfügbarkeit, Logistik; Umsatz, Umweltverträglichkeit, Gewinn/ Verlust, Personalverfügbarkeit, Preis, Kundenzufriedenheit, Marketing und Kosten. Fünf von diesen Elementen sind beeinflussbar. Mit diesen kann das Unternehmen in die Gewinn- oder Verlustzone gesteuert werden.

Die intuitive Handhabung und ein ausführliches Handbuch machen das Simulationsspiel zu einem einfachen Lerntool, das schnell eingesetzt und in unterschiedlichen Schwierigkeitsstufen gespielt werden kann.

Ein Planspiel, das hilft, Strategien mit zielbezogenen Handlungen zu verknüpfen, Vernetzungen zu erkennen und das vernetzte Handeln zu trainieren. Gerade wegen des niedrigen Preises und der einfachen Handhabung ein empfehlenswertes Lerntool.

Zu beziehen bei:
KHS KNOW HOW SYSTEMS
Lützenkirchenstraße 30
81929 München
Tel.: 089/93 94 02 6-0
Fax: 089/93 05 76 4
Internet: www.KHSweb.de,
www.vernetzt-denken.de
E-Mail: info@KHSweb.de



Gerhard Etzel
Verhaltensplanspiel für Führungstrainings.
managerSeminare Verlags GmbH,
Bonn 2010, DVD, € 248,00, ISBN
978-3-941965-12-6

Verhaltensplanspiele sind gut geeignet, um Erfahrungslernen zu praktizieren. Vor diesem Hinter-

grund hat der Autor ein interessantes, praxiserprobtes Trainingskonzept für ein eintägiges Führungstraining entwickelt, das neben dem Planspiel selbst, Handouts für die Teilnehmer, Arbeitsmaterialien und erläuternde Filmsequenzen enthält.

Ein ausführlicher Trainerleitfaden, aus dem die notwendigen Vorbereitungsaufgaben und Durchführungsbestimmungen sowie Auswertungshinweise hervorgehen, erleichtert die Einarbeitung. Mit diesen Materialien stützt der Autor anschaulich die Umsetzung des Planspiels und dessen Transfer in die realen Führungssituationen der Teilnehmer.

Die Spieler agieren als Führungskräfte eines Flugzeugbauers und lösen dabei typische Aufgaben, indem sie Ziele beschreiben, Aufgaben delegieren, Mitarbeitergespräche führen und mit Zielabweichungen sowie unvorhergesehenen Ereignissen konfrontiert werden.

Aus der Vielzahl dieser gelenkten Ereignisse und den hilfreichen Auswertungshinweisen können im anschließenden Reflexionsprozess unmittelbare Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen des gezeigten Führungsverhaltens gesammelt werden.

Erstmals liegt mit dieser DVD ein umfassendes Konzept vor, das von der Vorbereitung bis zur Auswertung die Simulation einer realen Führungssituation enthält. Ein Konzept, dem man großen Erfolg wünscht.

Zu beziehen bei:
managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Straße 41
53115 Bonn
Tel.: 0228/97791-10
Fax: 0228/97791-99
E-Mail: shop@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop

Weiterbildung – chronisch verspätet

Plausibel scheint Personalentwicklern beim Konzipieren der betrieblichen Weiterbildung der Glaubenssatz zu sein, dass auf der Grundlage von Bedarfsanalysen und Qualifikationsprofilen Mitarbeiter ihre Kompetenzen erwerben. So werden dann etwa in Mitarbeiterjahresgesprächen die Schulungsbedarfe festgelegt und in den jeweiligen Schulungsprogrammen über das Jahr verteilt abgearbeitet.

So weit so schlecht! Denn zum Zeitpunkt der Bedarfserhebung müsste die Qualifikation ja direkt schon verfügbar sein und nach Absolvieren der Schulungsprogramme haben sich in der Regel die anforderungsbezogenen Kompetenzbedarfe wieder weitestgehend verändert. Insbesondere in Branchen, die sich in komplexen, sich schnell verändernden Kontexten bewegen. Weiterbildung wird so zum chronifizierten Fossil betrieblicher Vergangenheitsbewältigung.

Wo könnte der Ausweg liegen? Da gerade in instabilen und komplexen Situationen das implizite Wissen einer Person entscheidend ist und nicht das, was sie formal gelernt hat, kann man schlussfolgern:

- Es geht weniger um das Ansammeln von Vorratswissen/explizitem Wissen, sondern vielmehr um
- das Entwickeln einer heuristischen Kompetenz, nämlich die Fähigkeit, sich in neuen Situationen selbst organisieren und Lösungen entwickeln zu können.

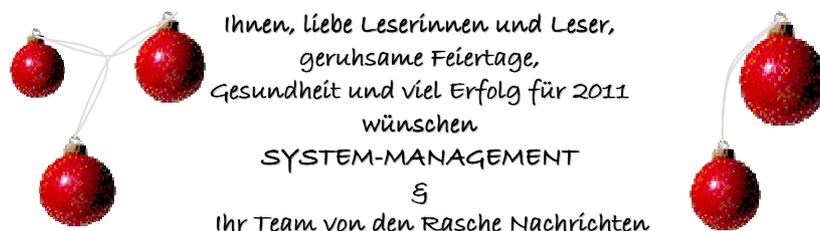
Dies wiederum heißt, die instrumentalisierten und weitestgehend standardisierten Wissensvermittlungsroutinen zu unterbrechen, indem

- die Fähigkeit zur Selbstführung trainiert,
- Erfahrungslernen durch Begleitung am Arbeitsplatz und Simulation von Arbeitsszenarien ermöglicht und
- die aktive Personalentwicklung in die Verantwortung der Linie übertragen werden.

Der Vorgesetzte setzt fachliche wie überfachliche Impulse und unterstützt aktiv deren Aufgreifen des Mitarbeiters.

Die Weiterbildungskataloge werden damit verschlankt und sind auf voraussehbare und planbare Kompetenzerfordernisse beschränkt. Adhoc-Lernen und Kompetenzgewinnung im Umgang mit unerwarteten Situationen erfordern geradezu das Revidieren eingefahrener Denkstile und die Integration der Mitarbeiter- in die Unternehmensentwicklung. Gewiss etwas anspruchsvoller als eine zentralistisch geführte Personalentwicklung, aber sicherlich mit geringen Streuverlusten und hoher Wertschöpfung.

Kennziffer: 10406



Interkulturelle Kompetenz

Die Welt rückt zusammen und zwar im engsten Wortsinne. Der IT-Spezialist aus Indien sitzt neben dem Bauingenieur aus Spanien und bespricht mit dem Vorgesetzten aus Israel ein Tiefbau-Planungsvorhaben, das von einem deutschen Polier gesteuert wird. Diese Ländermelange ist nicht nur in großen Betrieben vorzufinden. Auch kleine und mittelständische Betriebe haben über den Produktionsbereich hinaus eine bunte Zusammensetzung verschieden kulturell geprägter Menschen.

Damit diese zur Einheit finden und reibungsarm zusammenarbeiten, sollte man zwar länderspezifische Kulturprägungen kennen oder wissen, was der Ramadan für den Moslem bedeutet oder wie Visitenkarten an Japaner übergeben werden. Bedeutsam wird aber sein, im eigenen Denken, Fühlen und Verhalten Mentalitäten des jeweils anderen zu berücksichtigen und kommunikative Kompetenz zu besitzen, auch bei Konflikten kulturell angemessen reagieren zu können. Dies erfordert soziale Geschicklichkeit und auf der Verhaltensebene Routine und Sicherheit. Wissen trägt sicherlich zur Sicherheit bei. Entscheidend ist jedoch die innere Haltung, die Einstellung, der Denkstil und die Bereitschaft mit „Fremdheit“ umzugehen.

Interkulturelle Teamfähigkeit hat daher neben der allgemeinen Kommunikationsfähigkeit und Kulturkenntnis insbesondere mit der Sensibilisierung für fremde Kulturen zu tun. Wer eher zu Kolonialisierungstendenzen neigt, wird selbst bei der Anwendung mitarbeiterorientierter und demokratischer Methoden wie etwa „Moderation“ oder „partizipatives Führen“ Schiffbruch erleiden, wenn er es mit Mitarbeitern zu tun hat, die in ihrem Kulturverständnis den Chef als Chef und nicht als Partner sehen – wie es z. B. bei Indern niedriger Kasten oder Chinesen oft vorzufinden ist.

Kennziffer: 10407