



## Was tun, wenn erfahrene Mitarbeiter ausscheiden?

Bei der Diskussion um einen Führungswechsel in einem mittelständischen Unternehmen der Metallverarbeitung wurde deutlich, was passieren kann, wenn ein langjähriger, erfolgreicher Mitarbeiter aus dem Betrieb ausscheidet und die Übergabe an den Nachfolger nur formal erfolgt. Erfahrungen gehen verloren. Das sogenannte implizite Wissen, also alles, was ein Mitarbeiter im Laufe seines Lebens an Fertigkeiten und Fähigkeiten angesammelt hat, ohne es aber genau benennen zu können, ist für immer perdu. Es sei denn, man stellt sich diesem Problem offensiv und versucht nicht, die Nachfolgeregelung parallel zum Tagesgeschäft zu vollziehen, sondern verleiht ihr A-Priorität.

### Schritt 1: Vorbereitung der Nachfolge

Lange vor dem Ausscheiden werden sogenannte Transferbrücken gebaut, auf denen bewusst, gewollt und strukturiert das explizite und implizite Wissen transportiert werden. Dazu gehören: Wertschätzen der Lebensleistung des Ausscheidenden, Strukturieren wichtiger Informationen und Wissensbestände, Bereitsein zum Geben und Nehmen von Wissen etc..

### Schritt 2: Starten des Transferprozesses

Hier sind neben den einzelnen Transfermaßnahmen wie z. B. Erfahrungszirkel, Qualifikationswege, auf denen Wissen entsteht etc. Frühwarnsignale für eine inhaltliche oder strukturelle Störung des Übergabeprozesses zu etablieren. Auch die Ziele- bzw. Teilzielefestlegungen und das Einrichten von Feedback-Schleifen zwischen Übergeber und Übernehmer sind transferfördernd. Wichtig in dieser Phase ist, dass der Nachfolger seine eigene Form der Wissensübernahme findet und authentisch den Wissenstransfer in seinem Arbeitsumfeld sichtbar macht.

### Schritt 3: Reflexion des Transfers

Nicht erst am Ende eines Übergabeprozesses, sondern fortlaufend sollten Effizienz und Effektivität des Übergabeprozesses, aber auch die psycho-soziale Befindlichkeit des Übergebers und des Übernehmers reflektiert werden.

Zum schrittweisen Abarbeiten der Transferaufgaben gehören ein fachpsychologisch/-pädagogisch fundiertes Instrumentarium und die Professionalisierung der handelnden Personen. Dies um so mehr, da die alternden Belegschaften zwangsläufig Wissenstransfer zwar erforderlich machen, aber es selten bis nie praktizieren mussten und demzufolge wenig Erfahrung im kontinuierlich sichernden Weitergeben ihrer angesammelten Erfahrung haben.

Interesse an Unterstützung? **Kennziffer: 7201**

## Misserfolg – ein Kleinod für gedeihliches Wachsen

Leider Gottes werden Misserfolge und Fehlgriffe weitestgehend tabuisiert, verdrängt bzw. negativ sanktioniert. Nirgendwo werden die Chancen, die Henry Ford darin sah, es „beim nächsten Mal besser zu machen“, offensiv genutzt. Misserfolge müssen geerdet, aus der Versagerecke herausgeholt und zur Selbstverständlichkeit werden. Erst dann gelingt ein konstruktiver Umgang mit ihnen. Im Prinzip verursachen entweder die Qualifikation der handelnden Personen oder Rahmenbedingungen wie z. B. zu hohe oder ungenaue Ziele etc. die misslichen Lagen.

Im Umgang mit Misserfolg sollte daher angesetzt werden an

- der Zielecharakteristika (widersprüchliche, ungenaue Ziele erhöhen die Misserfolgswahrscheinlichkeit),
- der Aufgabenkomplexität (dynamische, vernetzte Aspekte von Aufgaben erhöhen die Fehlerrate),
- der sozialen Eingebundenheit der Aufgaben und der Rückkopplungsschleifen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- den Kompetenzen, Motiven, Denkstilen etc. der handelnden Personen,
- der strukturierten Sammlung von Erfahrungen im Umgang mit Fehlern und den daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen.

Gerade bei schwierigen Projekten und Aufgaben können Mitarbeiter und Führungskräfte durch ein gezieltes Coaching die Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer Aktivitäten erhöhen, wenn sie den offensiven Umgang mit Misserfolgen erlernen. So können auch kritische Situationen zur Wertschöpfung beitragen.

Coaching erwünscht? **Kennziffer: 7202**

Ich bin der  
Meinung, dass...

wir Menschen noch weit davon entfernt sind, die Macht der inneren Bilder so zu nutzen, dass wir unsere Wahrnehmungsfähigkeit erweitern, unsere zum Teil latent wirkenden Motive kennen lernen und letztendlich unsere inneren Ressourcen in den Dienst unserer persönlichen Entwicklung stellen können.



Walter Braun

Ob es Veränderungsprojekte, Kriseninterventionen oder einfach nur schlichte persönliche Beratung ist, jedes Mal erfahre ich in solchen Fällen, dass es ungewöhnlich ist und teilweise auf Unverständnis stößt, über sich nachzudenken, die eigenen Bedürfnisse zu identifizieren, Stimmungen und Gefühle wahrzunehmen oder gar sie bewusst zu interpretieren. Die Managementwelt und das Leben funktionieren angeblich nach rationalen, logischen Regeln. Das ist schon der erste Denkfehler. Der Zweite folgt in der Umkehrung dieses Prinzips, nämlich, dass Alles machbar sei, wenn man es nur wirklich will und fest daran glaubt. Wir könnten mehr von den Teilwahrheiten, die in diesen gegensätzlichen Positionen stecken, profitieren, wenn wir uns einerseits den Zusammenhang zwischen Gefühl und Verhalten deutlich machen und andererseits die Grenzen der Machbarkeit akzeptierten.

Haben wir nicht schon alle erlebt, wie beflügelnd eine gute Stimmung auf unser Tun wirkt? Haben wir aber nicht auch schon alle erlebt, dass wir alleine schon deswegen übler Laune sind, weil uns die eigene, in Falten gelegte Stirn oder der zugekniffene Mund auffallen? Oder setzen Sie sich einmal in zusammengekauerter Haltung, mit angespannten Muskeln auf einen Stuhl und versuchen Sie dabei an etwas Positives zu denken. Es wird wohl nicht funktionieren.

Ich plädiere dafür, dass wir Menschen mit sehr viel mehr Körperbewusstsein uns wahrnehmen und lernen sollten, Gefühle ohne schlechtes Gewissen und Esoterik-Gedöns einfach als normalen Bestandteil des Alltagslebens anzunehmen. Ich bin sicher, dass wir Menschen nur davon profitieren können. Es braucht vielleicht etwas Mut, in einer nüchternen, zahlenregierten Welt Empfindungen zuzulassen. Körper, Geist und Seele werden es uns aber danken. Ich bin da ganz zuversichtlich.

Herzlichst  
Ihr

Walter Braun

## Wie man Zielen Flügel verleiht

In der Wettkampfvorbereitung von Leistungssportlern hat sich die Methode der Imagination bestens bewährt. Dass diese auch im Management wirkt, bestätigt die Erfahrung und Rückmeldungen aus der Coachingpraxis. Immer dann, wenn anspruchsvolle Ziele erreicht werden sollen, hilft es, sich den Erfolg bildhaft vorzustellen und die Ziele mit positiven Anreizen zu koppeln. Je lebendiger dies geschieht, um so vertrauter wird man mit ihnen, man „verliebt“ sich sogar in sie. Sie sind letztendlich so attraktiv, dass man sich stark an sie bindet und alle Energie einsetzt, sie zu erreichen.

Die Grundmechanik der positiven Zielvorstellung lässt sich auf nahezu alle Aufgabenstellungen anwenden. Etwa auf das Umsetzen von Schulungszielen:

- Mehrere Schulungsziele auswählen und sich möglichst realitätsnah und detailliert vorstellen, sie erreicht zu haben.
- Die Ziele auswählen, die dabei emotional am angenehmsten erlebt wurden.
- Die Zielerreichung mit positiven „Belohnungen“ koppeln. Z. B. die Vorstellung, dass andere begeistert und beeindruckt sein werden etc..
- Schritte zur Umsetzung der Ziele und zur Überwindung von gegebenenfalls auftretenden Widerständen konkret durchdenken und dabei vorstellen, was und wie es geschieht.
- Die Absicht konkret umsetzen.

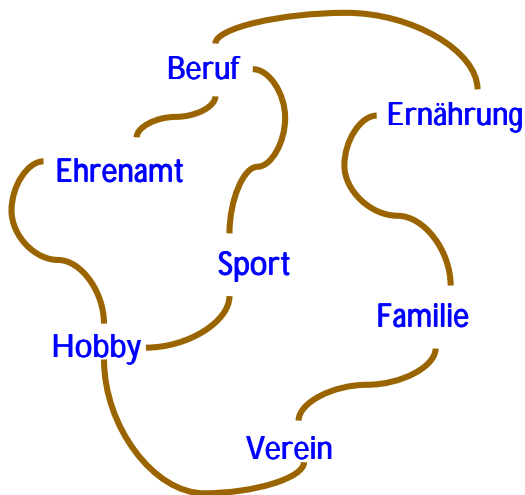
Es bestehen gute Aussichten, die Effekte der betrieblichen Personalentwicklung beträchtlich zu steigern.

Wollen Sie das in Angriff nehmen?

**Kennziffer: 7203**

## Die Kraft der Balance

Nicht erst seit den durch die Work-Life-Balance Thematik angestoßenen Debatten des Harmonisierens von Berufs- und Privatleben ist bekannt, dass Menschen ihre persönliche Wirksamkeit am besten zur Entfaltung bringen, wenn sie ihre Schlüsselbereiche kennen, pflegen und aufeinander abstimmen.



Mit Schlüsselbereichen ist dabei gemeint, dass es verschiedene Lebensfelder wie z. B. Gesundheit, berufliche Entwicklung, Persönlichkeit, Vereins-/Verbandsaktivitäten etc. gibt, in denen man sich wohl fühlt, Erfolg hat, seine Stärken zur Geltung bringen kann etc.. So mag es denjenigen geben, der mit großer Freude und Zufriedenheit morgens eine halbe Stunde Waldlauf betreibt, ein Anderer widmet sich mit Akribie seiner beruflichen Karriere, ein Dritter engagiert sich im sozialen Bereich und ein Vierter schafft alles zusammen mit großer Leidenschaft. Psychologen haben heraus gefunden, dass die Lebenszufriedenheit und die individuelle Leistung deutlich zunehmen, wenn Menschen ihre jeweiligen Schlüsselbereiche kennen und harmonisch aufeinander abstimmen können.

Für jedes Selbstmanagement bzw. für die Selbstführung gibt es daher eine zentrale Frage:

*Welche Schlüsselbereiche sind für mich wichtig?*

Die nächsten Fragen, die sich daran anschließen:

*In wie weit kann ich diese Schlüsselbereiche in der Realität zufriedenstellend ausfüllen?*

*Sind die Schlüsselbereiche ausgeglichen oder dominieren einige wenige?*

*Welche Ziele verfolge ich in diesen Schlüsselbereichen und was tue ich zur Zielerreichung?*

Im betrieblichen Selbstmanagement sollte man dann noch bevor Trainings- oder Schulungsmaßnahmen geplant und durchgeführt werden im Sinne von Henry Ford, der Erfolg darin sah, dass man genau die Fähigkeiten hat, die gefragt sind, mit Fachleuten diskutieren, wie die Stärken, Schwächen, Vorlieben etc. der Menschen in die betriebliche Situation integriert werden können.

Wenn Mensch und Betrieb einigermaßen in ihren Zielen, Werten, Anforderungen, Kompetenzen etc. übereinstimmen und der Mensch überdies einen Ausgleich in seinen Schlüsselbereichen findet, dürfte die Ressource Mensch ein beträchtliches Erfolgspotenzial besitzen.

Umsetzung gewünscht? **Kennziffer: 7204**

## Strategische Kompetenz – nicht nur für Lehrbücher interessant

Schon der Altvater strategischen Handelns, der Militärtheoretiker Carl von Clausewitz, sah strategisches Handeln als Fähigkeit definiert, einen Plan für den Umgang mit dynamischen und unbestimmten Situationen zu erstellen und damit gewissermaßen den Nebel der Ungewissheit zu lichten.

Strategisches Verhalten findet seinen Ursprung in einer umfassenden Analyse der Ausgangssituation und in präzisen Zielvorstellungen. Es ist trainierbar, weil es im Wesentlichen bedeutet, Fertigkeiten zu erlernen, um in komplexen Situationen seine Planungs- und Handlungsfähigkeit nicht zu verlieren.

Strategische Fähigkeiten werden entwickelt, indem

- ein Gespür für Vernetzungen, dynamische Abhängigkeiten, Neben- und Fernwirkungen im Rahmen von Simulationen aufgebaut wird,
- individuelle Denkfallen und Denkstile bewusst gemacht werden,
- eine Aufgabe bzw. ein Problem aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Sichtweisen interpretiert wird,
- Elemente (z. B. Konzentration der Kräfte), Dynamiken (z. B. angreifen vs. verteidigen) und Formen (reaktiv vs. aktiv) von Strategien erlernt werden.

Strategische Kompetenz und Flexibilität von Mitarbeitern machen den Unterschied zum Wettbewerber.

Interessiert an einem Training?

**Kennziffer: 7205**

## ► Schmunzelecke\*



„Auf der Neroallee rammte der Pkw einen Baum. An beiden Fahrzeugen entstanden schwere Schäden.“

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

## Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2007

*Helmut Maucher*

**Management Brevier.** Ein Leitfaden für unternehmerischen Erfolg. Campus Verlag, Frankfurt 2007, 200 Seiten, € 16,90, ISBN 987-3-593-38280-7

Das Buch lebt von der ersten bis zur letzten Seite von der außergewöhnlichen Erfahrung des Mannes, der Nestle über zwei Jahrzehnte zum Marktführer machte.

Aus der Sicht der praktischen Bedeutung und erfolgreichen Umsetzung stellt Maucher in zwölf Kapiteln seine Kriterien für Erfolg zusammen und lässt den Leser teilhaben an seiner Erfahrung in der Positionierung des Unternehmens, der Umsetzung von Strategie, Planung und Kontrolle, der Wichtigkeit der Unternehmens- und Führungskultur, den vielfältigen Möglichkeiten eines professionell und praktisch gestalteten Marketings und in der Beantwortung ethischer Fragen eines wertorientierten Führens. Ein Buch, das nicht die Theorie in den Vordergrund rückt, sondern die Praxis.



*David L. Dotlich, Peter C. Cairo, Stephen R. Rhinesmith*

**Kopf, Herz und Mut zum Risiko.** Das Komplett-Programm zur Entwicklung Ihrer besten Mitarbeiter. Campus Verlag, Frankfurt 2007, 240 Seiten, € 39,90, ISBN 987-3-593-38318-7

Die Autoren, Berater einer großen international aufgestellten Beratungsgesellschaft, zeigen in ihrem Buch auf, dass in einer immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt eindimensionale Management- und Führungsansätze zu kurz greifen.

In fünf Kapiteln plädieren sie für eine ganzheitliche Führung, die das rationale, analytische und strategische Denken, die bedürfnisorientierte und vertrauensbasierte Füh-

rung sowie den Mut zum kalkulierbaren Risiko als gleichwichtige Merkmale erfolgreicher Führung integriert. Ein in der Deutlichkeit und integrierenden Kraft bemerkenswertes Buch.



*Stefan Verra*

**Die Körpersprache im Verkauf.** Überzeugend wirken – mitreißend kommunizieren. Signum Verlag, München 2007, 272 Seiten, € 22,90, ISBN 978-3-85436-383-5

Es ist zwar schon viel über Körpersprache zu Papier gebracht worden, es dürfte aber selten so gelungen sein wie bei diesem Autor.

Humorvoll, bildhaft, pragmatisch und äußert prägnant führt Verra den Leser durch die Ebenen der Kommunikation, vermittelt die Besonderheiten des ersten Eindrucks, die Wirkung von Gestik, Mimik und Körper und zeigt an einfachen Beispielen, wie Körpersprache identifiziert und gezielt eingesetzt werden kann.

Ein amüsantes und jederzeit anregendes Buch, das nicht nur unterhaltend ist, sondern auch zum Üben einlädt.



*Wibke Landerer, Marcus Schulte*

**Testen und getestet werden.** Vorbereitung und Durchführung von Tests im Personalbereich. Pocket Business, Cornelsen Verlag, Berlin 2007, 135 Seiten, € 6,95, ISBN 978-3-589-23480-6

Es ist schon erstaunlich, was an Substanz auch auf 135 Seiten im Pocket-Format unterzubringen ist. Den Autoren gelingt es, das komplexe Thema psychologische Tests im Personalbereich anschaulich, verständlich und umfassend so darzustellen, dass auch Nicht-Psychologen einen großen Nutzen haben. Präzise beschreiben sie, was ein psychologischer Test ist, zu welchen Zwecken er eingesetzt wird, auf welche rechtlichen Aspekte zu achten ist, was vor, während und nach der Testdurchführung

getan werden muss, welche Testarten im beruflichen Kontext eine Rolle spielen und was schließlich einen seriösen von einem unseriösen Test unterscheidet.

Das handliche Taschenbuchformat enthält kompakt aufbereitetes Testwissen, das für jeden, der mit Eignungsdiagnostik zu tun hat, unentbehrlich ist.



*Hans-Dieter Krönung*

**Die Management-Illusion.** Warum Erfolg nicht kopierbar ist und was Manager daraus lernen sollten. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, 191 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-7910-2492-9

Ein provozierendes und äußerst anregendes Buch, das der Autor um die These, dass Manager, das was sie tun, nicht wirklich verstehen und auch gar nicht richtig verstehen können, aufgebaut hat.

Durchaus mit einem Schuss Ironie, aber auch mit anschaulichem Textstil führt er den Leser in die komplexen Anforderungen des modernen Managements ein. Dabei schlägt er gekonnt die Brücke zwischen ökonomischer Theorie, ethischen Sinnfragen, Chaosforschung und Kybernetik.

Ein Buch, das nachdenklich macht, weil es die vernetzten Wirkungszusammenhänge von Organisationen und Veränderungsprozessen in ein realitätsbezogenes Denkmodell integriert und auch für Laien verständlich darstellt.



*Nicola Meier*

**Verhaltenstraining in der Personalentwicklung.** Erfolgskriterien und Transfersicherung. Eine Praxisstudie. Aus der Reihe Personal- und Organisationsentwicklung, Band 5, *Michael Müller-Vorbrüggen* (Hrsg.). Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 141 Seiten, € 22,80, ISBN 978-3-86618-139-7

Verhaltenstrainings nehmen an Themenbreite und Häufigkeit immer mehr zu. Die zentralen Fragen



der Autorin beziehen sich dabei darauf, wie neue Verhaltensweisen in den betrieblichen Alltag zu übertragen sind und welche Möglichkeiten bestehen, Verhaltenstrainings in ihrer Effizienz und Effektivität zu verbessern.

Systematisch, wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig anschaulich vermittelt die Autorin die methodischen und lerntheoretischen Grundlagen für eine wirkungsvolle Personalentwicklung. Sie stellt einige ausgewählte Verhaltenstrainings, wie z. B. Teamentwicklung, Outdoortrainings etc. vor und diskutiert die Erfolgsfaktoren für einen sinnvollen Einsatz.

Aus der Gegenüberstellung von Theorie und einer eigenen empirischen Erhebung leitet sie konsequent und anschaulich Handlungsempfehlungen für Personalentwickler, Verhaltenstrainer und Entscheider im Unternehmen ab.



*Bernd F. Pelz, Regina Mahlmann*  
**Manager im Würgegriff.** Eine Aufforderung zum Nachdenken in turbulenten Zeiten.  
Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2007, 180 Seiten, € 22,50, ISBN 978-3-931085-61-2

Präzise und anschaulich zugleich zeigt das Autorenteam die Zwänge und Abhängigkeiten des Wirtschaftens in einer globalen Welt.

Durchdrungen von theoretischer Fundierung und praktischer Konsequenz laden sie in fünf Kapiteln zur Reflexion ein und regen zu praxisbezogenen Schlussfolgerungen an. So zeigen Sie die Bedingungen des heutigen Marktes, verdeutlichen die Rollen von Zahlen, Daten und Fakten, argumentieren wie gerade kleine Unternehmen erfolgreich sein können, beschreiben den Zwang zum Wachsen und seine Folgen und behandeln im letzten Kapitel das breite Thema Leadership.

Was die Qualität des Buches ausmacht, ist der systemische Ansatz

und die überdurchschnittliche Pragmatik der Themendarstellung. Merkmale, die beim Leser Nachhaltigkeit erzeugen.



*Jurij Ryschka*  
**Veränderungen in der Firma – und was wird aus mir?** Ein Arbeitsbuch zum Selbstcoaching.  
WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim 2007, 258 Seiten, € 19,90, ISBN 978-3-527-50285-1

Theoretisch begründeter Input, Fallbeispiele und Reflexionshilfen sind die Kernmerkmale dieses Arbeitsbuches, das sich zur Aufgabe gemacht hat, verständlich darzustellen, wie sich Veränderungen auf Menschen auswirken und was sie tun können, um in Zeiten des Wandels handlungsfähig zu bleiben.

Kompetent und anschaulich führt der Autor den Leser durch sieben Kapitel und gibt nicht nur Reflexionshilfen, sondern auch Techniken an die Hand, mit denen die Selbstführungskompetenz auf- bzw. ausgebaut werden kann. Ein Buch, das keinen alleine lässt auf dem Weg zur persönlichen Exzellenz. Kompliment!



*Maja Storch, Benita Cantieni, Gerald Hüther, Wolfgang Tschacher*  
**Embodiment.** Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen.  
Verlag Hans Huber, Bern 2006, 168 Seiten, € 26,95, ISBN 978-3-456-84323-0

Die Autoren haben ein interdisziplinär geschriebenes Gemeinschaftswerk vorgelegt, dem man eine möglichst breite Verteilung nur wünschen kann.

Psychologisch und neurowissenschaftlich fundiert zeigen sie die Wechselwirkung von Körpergeschehen und psychischem Erleben auf und begründen anhand vieler Forschungsbefunde die Einheit von Denken, Fühlen und Verhalten. Den Autoren gelingt es, mit einem bemerkenswert Verständnis erleichternden Schreibstil Forschungser-

gebnisse zu präsentieren und mit vielen praktischen Beispielen und Übungen den Zusammenhang zwischen Körper und Geist nachvollziehen zu lassen. Ein Pflichtbuch für jeden, der mit Menschen zu tun hat.



*Annette Blumenschein, Ingrid Ute Ehlers*  
**Ideen managen.** Eine verlässliche Navigation im Kreativprozess.  
Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2007, 181 Seiten, € 24,80, ISBN 978-3-931085-64-3

Dieses Buch ist eine echte Bereicherung der mittlerweile großen Anzahl an Kreativitätsbüchern: Die Autorinnen belegen eindrücklich die Wechselwirkungen des konvergenten und divergenten Denkstils im Rahmen eines siebenstufigen Kreativ- bzw. Problemlösungsprozesses, der von der kreativen Unzufriedenheit über die Ideenfindung und Ideenrealisierung schließlich wieder zur erneuten kreativen Unzufriedenheit führt.

Nach einem kurzen Überblickskapitel über kreative Lösungen, Perspektivwechsel, Ideenkiller und Denkstile stellen die Autorinnen im zweiten Buchteil Kreativitäts- und Problemlösetechniken für die sieben Phasen im Zusammenhang vor. Sie erfinden das Methodenrad zwar nicht neu, stellen es aber in der Anwendung vor und verleihen ihm damit einen exzellenten Praxischarakter. So werden SWOT-Analyse, Osborn-Checkliste, Mind Map, morphologischer Kasten, Ideenmatrix etc. anschaulich und nachvollziehbar. Wer aus Ideen Ergebnisse werden lassen möchte, findet in diesem Buch einen hilfreichen Begleiter.



**zfo Zeitschrift Führung + Organisation.**  
76. Jahrgang, 2/2007, März/April, Themenschwerpunkt: Demografischer Wandel  
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, Jahresabo € 84,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Die Ausgaben der zfo sind bekannt für eine exzellente Verbindung von theoretischem Anspruch und praktischer Relevanz ihrer Themenwahl. So wird auch in diesem Heft in bewährter Qualität der demografische Wandel in seinen Konsequenzen auf Unternehmen dargestellt.

Schwerpunktthema:

- *Heike Bruch, Florian Kunze: Management einer Aging Workforce.* Ansätze zu Kultur und Führung. Die Autoren beschreiben die Charakteristika einer altersgerechten Unternehmenskultur und zeigen, dass die Leistung älterer Beschäftigter durchaus mit denen der jungen Mitarbeiter vergleichbar ist, wenn auf altersspezifische Aspekte Rücksicht genommen wird.
- *Jutta Oertel: Teammanagement in altersdiversen Belegschaften.* Gestaltung und Führung von Teams vor dem Hintergrund des Generationenwandels. Die Autorin zeigt anhand einer empirischen Studie Lösungsansätze.

Praxis:

- *Kerstin Alms, Rüdiger Pior, Peter Steinmann: Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitern.* Erhalt und Weitergabe von Know-how bei der Wicke GmbH + Co. KG.
- *Gabriel Wiskemann, Heidrun Kleefeld: Active Aging@SAP.* Wie die SAP AG der demografischen Herausforderung begegnet.

Interview:

- *Hartmut Buck, Charlotte Höhn, James W. Vaupel: Arbeiten bis zum Umfallen?.* Die Autoren geben ihre Sicht zur Problematik des demografischen Wandels und dessen Auswirkungen auf Wirtschaft, Unternehmen und Gesellschaft preis.

Meinung:

- *Dudo von Eckardstein: Veränderte Altersstrukturen erfordern neue Strategien.*

Führung & Leadership:

- *Heinz K. Stahl, Christof Rissbacher: Militärmetaphern im Kon-*

**text von „Führung“.** Die Autoren analysieren die Chancen und Risiken, die die Verwendung des Militärchargons im Unternehmen bewirkt.

Organisation & Change Management:

- *Michael Reiß, Thomas Zieger: Ranking netzwerkintegrierter Unternehmen.* Vom Enterprise- zum Interprise-Ranking.



**zfo Zeitschrift Führung + Organisation.**

76. Jahrgang, 3/2007, Mai/Juni, Themenschwerpunkt: Outsourcing. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, Jahresabo € 84,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Heft 3 der zfo widmet sich mit seinen Schwerpunktbeiträgen dem Thema Outsourcing und zeigt auf, dass dieses mehr ist als nur Offshoring. Die einzelnen Artikel zeigen die Chancen, Risiken und Grenzen des Outsourcings von Dienstleistungen. Unter der Rubrik Führung und Leadership werden die Themen Changemanagement und Bewerberauswahl diskutiert. Unter Organisation und Change Management wird eine neue Forschungsrichtung vorgestellt, die untersucht, wie organisationale Spitzenleistungen entstehen.

Schwerpunkt Outsourcing:

- *Jetta Frost, Hendrik Kohleick: Wissensintensive Dienstleistungen erfolgreich outsourcen.*
- *Gerhard Schewe, Ingo Kett: Maßgeschneidert.* Die unternehmensspezifische Situation und ihr Einfluss auf die richtige Form des Outsourcing.
- Gespräch mit dem Vorstand: *Dr. Stefan Scholtissek: Ein Markt mit Zukunft* – Outsourcing von Geschäftsprozessen im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich.

Praxis:

- *Maren Stephan: Offshoring von HR-Prozessen bei der SAP AG.*

Standpunkt:

- *Ingo Kett, Wolfgang V. Skötsch: Outsourcing als Chance für den Standort Deutschland.*

Führung & Leadership:

- *Dietrich von der Oelsnitz: Von der Kunst des Loslassen-Könnens.* Warum viele Manager die Wissensschöpfung vernachlässigen.
- *Alexander Wick: Die Bewerberauswahl verbessern.* Eine Verfahrensmodifikation für Assessment-Center.

Organisation & Change Management:

- *Stephan Kaiser, Gordon Müller-Seitz, Max Ringlstetter: Positive Organizational Scholarship.* Die Wende der Organisationsforschung zum Guten?



*Astrid Schreyögg (Hrsg.)*

**Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.**

Heft 1/07 Jahrgang 14/2007, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007, Jahresabo 2007, € 54,00 (4 Hefte) online, € 74,00 print und online, ISSN 1618-808X.

Die OSC legt in ihrer Ausgabe 1/07 als zentrales Thema das Verhältnis zwischen Psychotherapie und Coaching in den Fokus des Heftes. In der gewohnt praxisbezogenen und theoretisch fundierten interdisziplinären Auseinandersetzung mit dem Thema zeigt das Heft in mehreren Artikeln die Gemeinsamkeiten zwischen Psychotherapie und Coaching auf und lässt erkennen, wie beide Disziplinen von einander profitieren können.

Hauptbeiträge:

- *Wolfgang Schmidbauer: Coaching in der Psychotherapie – Psychotherapie im Coaching.*
- *Karin Martens-Schmidt: Die „ganze Person“ im Coaching – Ambivalenzen und Optionen.*
- *Christoph J. Schmidt-Lellek: Ein heuristisches Modell zur Work-Life-Balance: Vier Dimensionen des Tätigkeitseins.*

- *Petra Grüne*: **Rationales Effektivitätstraining als Coaching-Methode für Führungskräfte.**

Praxisberichte:

- *Kai Hoffmann*: **Faustregeln des Selbstmanagements und der Führung. Handlungsaktive Mentaltechniken im Box-Coaching.**
- *Anke Larro-Jacob*: **Imaginative Techniken im Coaching.**
- *Isabel Saacke*: **Von der Kunst, sich für den richtigen Beruf zu entscheiden.**

Diskurs:

- *Harald Geißler, Maren Helm, Annette Nolze*: **Virtuelles Selbstcoaching – Konzept und erste Erfahrungen.**



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

**Zeitschrift für Personalpsychologie.**

6. Jahrgang, Heft 2, 2007, Hogrefe Verlag, Göttingen 2007, Jahresabonnement Institute € 149,95, Private € 89,95, Einzelheft € 38,95. Erscheinungsweise: vierteljährlich, ISSN 1617-6391

Forschungs-, Praxis- und Diskussionsbeiträge sowie Übersichtsartikel sind die Kennzeichen der Zeitschrift für Personalpsychologie, die für Praktiker und Wissenschaftler ein wichtiges Informationsmedium darstellen. Die Praxis profitiert von wissenschaftlich begründeten Aussagen. Die Wissenschaft gewinnt von dem geforderten Anwendungsbezug.

Die Inhalte des Heftes:

- *Ingwer Borg, Cornelia Züll, Chantal Beckstette*: **Kommentare in Mitarbeiterbefragungen.** Welche Themenfelder werden von wem wie kommentiert? Die Autoren analysieren an zwei Mitarbeiterbefragungen und stellen fest, dass Kommentare in der Regel keine neuen Erkenntnisse liefern, überwiegend negativ sind und hauptsächlich von relativ unzufriedenen Kommentierern stammen.
- *H. Schuler, B. Hell, S. Trapmann, H. Schaar, I. Boramir*: **Die Nutzung psychologischer Verfahren**

**der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen.** Ein Vergleich über 20 Jahre.

- *D. S. Ones, Ch. Viswesvaran*: **Labor Market Influences on Personality Scale Scores among Job Applicants.** Four Field Studies in Personnel Selection Setting.

Test und Tools:

- *B. Marcus*: Rezension. **Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES)** von *R. Hossiep, S. Bräutigam*.

Literatur aktuell:

Buchbesprechungen:

- *K.-D. Hänsgen, M. Kersting* (2006) **„DIN SCREEN“.** Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsuntersuchungen.
- *K. Moser, R. Reinhard* (2006) **Zur Reliabilität und Validität der Personalauswahl.**
- *U. P. Kanning, M. Amelang, L. Schmidt-Atzert* (2006) **Psychologische Diagnostik und Intervention.**



*Gian-Claudio Gentile, Theo Wehner* (Hrsg.)

**Wirtschaftspsychologie.**

Themenheft „Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“. I. 2007 – 9. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2007, 115 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abopreis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Die Themenhefte der Wirtschaftspsychologie bieten aus unterschiedlichen Blickwinkeln eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Sachgebiet. In der ersten Ausgabe 2007 widmen sich die Autoren dem Engagement von Unternehmen für freigemeinnützige Zwecke. Im Wechsel von theoretisch-konzeptionellen Beiträgen mit empirisch-praxisnah überprüften Fragestellungen fördert auch diese Ausgabe den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

Die Artikel im Einzelnen:

- *Jan Jonker, Angela Marberg*: **Corporate Social Responsibility – Quo Vadis?**
- *Gisela Jakob, Heinz Janning*: **Freiwilligenagenturen als Mittler zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen.**
- *Bettina Drexler, Egon Endres*: **„Learning on the job – of another“.**
- *Alexander Pundt, Erko Martins, Claes S. Horsmann, Friedemann W. Nerdinger*: **Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmenswert.**
- *Theo Wehner, Gian-Claudio Gentile*: **Soziale Handlungsorientierungen von freigemeinnützig engagierten Unternehmensvertretern - Der Einfluss der betrieblichen Funktion und des Engagementbereichs.**
- *Martina Wegner*: **Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen in Baden-Württemberg.**
- *Gian-Claudio Gentile, Robert Böhm, Corinna Hoffmann*: **Auf dem Weg zum Corporate Citizen – Eine Bestandsaufnahme anleitender Texte.**
- *Gian-Claudio Gentile, Egon Endres, Theo Wehner*: **Die Koordination von Freiwilligen – Beziehungen und die organisationale Einbettung: Das Beispiel „f-net“.**
- *Stefan T. Güntert, Gian-Claudio Gentile, Theo Wehner*: **Keine Corporate Volunteering ohne die individuelle Bereitschaft zum Volunteering: Freigemeinnütziges Engagement, was ist das?**

Drei weitere Artikel geben einen Überblick über wirtschafts-psychologische Fragestellungen:

- *Tina Gehlert, Angela Francke, Bernhard Schlag*: **Psychologische Reaktanz als Reaktion auf die Bahnpreisreform der Deutschen Bahn AG.**
- *Marianne Holler, Sandra Dobnig, Erich Kirchler*: **Regulatorischer Fokus und Motivationsstärke von Warnhinweisen auf Zigarettenspackungen.**
- *Erhard Tietel*: **Der Ort des Betriebsrats in der sozialen Topographie des Betriebes.**

## Renaissance der Unternehmensleitbilder

Nach einer langen Phase der meist Nice-to-have-Mentalität, die sich damit begnügte, hochglanz-broschürt und in Marmor gemeißelt Unternehmensleitlinien als Monstranz moderner Unternehmensführung vor sich herzutragen, gibt es immer mehr Unternehmen, die ein Leitbild entwickeln, um einen Rahmen für eigenständiges, effizientes, effektives und motiviertes Handeln ihrer Mitarbeiter abzustecken. In einem wirkungsvollen Leitbild stecken die Grundüberzeugungen, Denkmuster und Werte aller Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Strukturen, Kommunikations- und Führungssysteme eines Betriebes. Es richtet sich gleichermaßen nach innen zu den Mitarbeitern als auch nach außen in den gesamten Markt. Ein Leitbild wird damit zum wichtigen Stellhebel für Zufriedenheit und Leistung. Es verdeutlicht die gewollten Werte und Normen des Einzelnen, der Gruppen und des Gesamtbetriebes.

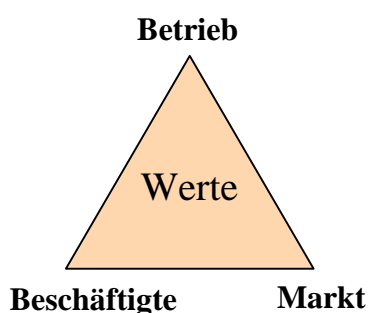


Abb.: Ausrichtung der Werte eines Leitbildes

Dass Mitarbeiter bei der Erstellung eines Leitbildes mitgenommen und einbezogen werden, ist eine Rolle im Leitbild aber nicht

klagen, sind darüber hinaus noch folgende Punkte hilfreich:

- Klare und umfassende Informationen über Sinn und Zweck, Umsetzung und Rückkopplung sowie die Integration des Leitbildes in den Betrieb.
- Möglichst konkrete Formulierung z. B.:  
„Wir gestalten die Beziehung zum Kunden auf der Basis seiner Bedürfnisse, die wir verlässlich erfassen.“

und spezielle, individuell formulierte Ergänzungen wie z. B.:

„Ich nutze meinen Kontakt zum Kunden, um zu erfahren, was ihm wichtig ist und wie ich seine Anforderungen erfüllen kann. Ich trage Verantwortung für die getroffenen Vereinbarungen mit ihm.“

- Herausfiltern von Widersprüchlichkeiten: Es ist nur schwer möglich, Qualitätsführer und Kostenführer gleichzeitig zu sein.
- Die Leitbildentwicklung nicht nebenbei erledigen, sondern ihr einen herausgehobenen Stellenwert z. B. durch ein Projektteam verleihen.
- Nachhaltiges Verankern in der Unternehmenswelt z. B. als regelmäßige Jour-fixe zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, als fixer Agendapunkt für Abteilungsbesprechungen oder als sichtbare Tages- bzw. Wochenschwerpunkte inklusive Reflexionsgesprächen mit Kollegen und Vorgesetzten etc..

Erhöhte Effizienz und Flexibilität sind das Ergebnis verbesserter Motivation, geringerer Kontrollkosten, individueller und eigenständiger Entscheidungen. Alles Dinge, die ihren Rahmen im Leitbild finden.

An Unterstützung interessiert? **Kennziffer: 7206**

## Das Leid mit den Veränderungen

Ob es neue Strategien in der Kundenbearbeitung sind oder neue Strukturen in den Ablaufprozessen, ist gleichgültig: Veränderungen stoßen meist auf Abwehrhaltung bei den betroffenen Personen. Psychologisch ist das leicht zu verstehen, denn schließlich müssen sich Menschen in neuen Situationen erst beweisen und behaupten. Sie treffen dabei auf Anforderungen, auf die sie in der Regel nicht vorbereitet sind und zu deren Gunsten sie ihre vertraute Komfortzone verlassen müssten. Eine innere Neuorientierung wird notwendig, damit neues Verhalten wirkungsvoll praktiziert werden kann. Und für neue Einstellungen braucht der Mensch gute Gründe, denn warum sollte er sich sonst auf Neues mit offenem Ausgang einlassen.

So hat also jede Veränderungsabsicht eine persönliche Seite. Der amerikanische Organisationspsychologe William Bridges konnte zeigen, dass Veränderungsprozesse dann erfolgreich vollzogen werden, wenn sich die Führungskräfte mit den Gefühlen und Meinungen der betroffenen Mitarbeiter auseinandersetzen und ihnen helfen, vom Alten loszulassen und sich im Neuen wiederzufinden. Dabei gilt es z. B.

- zu klären, wer ist von welchen Veränderungen wie betroffen? Welche Verluste wird wer hinnehmen müssen? Wie sind sie zu kompensieren?
- viel miteinander zu reden, Mitarbeiter gezielt zu unterstützen, sie in die Zielrealisierung aktiv einzubinden und sie in ihrer Selbstführung zu ermuntern,
- die erreichten Ziele gemeinsam zu feiern und die alten Strukturen symbolisch und endgültig zu Grabe zu tragen.

Veränderungen werden hauptsächlich durch das Loslassen von Vertrautem erleichtert und sind eine höchst persönliche Angelegenheit, die mit Einstellungen, Emotionen und Vorstellungen über das Neue zu tun hat.

Neugierig? **Kennziffer: 7207**