



RASCHE

# Nachrichten

Ausgabe 4/2007

Denkanstöße ♦ Anregungen ♦ Informationen ♦ Tipps für Engagierte

SYSTEM-MANAGEMENT Braun, Rasche + Partner GmbH  
<http://www.system-management.com>

## Warum Erkenntnis allein nicht weiterhilft

Allenthalben erleben wir immer wieder, dass wir kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem haben. Mal behindern extreme Regulierungen wie z. B. im Krankenhausmarkt, mal die behäbige Unternehmenskultur oder meistens beides zusammen eine konsequente Lösung von Problemen.

Deutsche Krankenhäuser leben diese Melange besonders deutlich vor. Zwar sind sie europaweit trotz Budgetdeckelungen und Investitionsstau Qualitätsführer. Dennoch fällt es ihnen schwer, sich im Wettbewerb über innovatives Marketing, flexible Personalentwicklung und moderne Prozesssteuerung zu profilieren und zu differenzieren. Nicht weil Methoden und Vorgehensweisen etwa unbekannt wären, sondern weil überwiegend Traditionen im Denken und Handeln aufgegeben, Langfristziele eingesetzt und eine Kultur der Vernetzung der verschiedenen Leistungsebenen betrieben werden müssten. Alles Dinge, die oft an der Bereitschaft scheitern, Vertrautes aufzugeben und sich Neuem zuzuwenden.

Diese Hürde müssen alle Branchen nehmen, die in Veränderung sind. Bei Umsetzungsproblemen - unterstellt sei eine solide Analyse und wasserdichte Erkenntnisse - sollten zunächst im Rahmen von moderierten Workshops

- nicht nur die sichtbaren Positionen und Forderungen der Beteiligten, sondern auch die dahinterliegenden Interessen herausgearbeitet,
- Optionen für eine pragmatische, allen nachvollziehbare und messbare Lösung gefunden und
- den Umsetzungsprozess mit besonders sozial- und selbstführungskompetenten Fach- und Führungskräften betrieben werden.

Damit lassen sich die Haken und Ösen und mancher Sturm im Wasserglas der Veränderungsarbeit reduzieren. Eine kleine, schlagkräftige, meinungsbildende und durchsetzungsfähige Truppe, die sich dem Gesamtziel verpflichtet fühlt, bewirkt mehr als eine nach Lobbyisten paritätisch besetzte Projektgruppe. Nicht die fachlich Besten gehören in solche Arbeitsteams, sondern die, die ihre fachliche Expertise mit Teamfähigkeit verbinden können.

Auch wenn es davon nur wenige geben mag, sie zu finden und mit der Aufgabe zu betrauen, ist die Voraussetzung zum Lösen von Umsetzungsproblemen.

Hilfestellung erwünscht? **Kennziffer: 7401**

## Das Unternehmen als Marke

Zahlreiche Bemühungen und noch zahlreichere Kreuze auf dem Wege zu noch mehr Unternehmensattraktivität lassen nachdenklich werden, ob Unternehmensleitlinien Markenpotenzial besitzen oder nicht doch Luftschlösser sind.

Das Benchmarking mit kleinen, erfolgreichen und imagestarken mittelständischen Betrieben weist die Erfolgspur:

- Alle Grundwerte eines Leitbildes müssen von innen kommen, glaubwürdig und authentisch sein und offensiv nach außen getragen werden.
- Ein Unternehmensleitbild hält den Betrieb im Innersten zusammen, wenn das äußere Unternehmensimage und die Arbeitskultur nach innen überein stimmen.
- Das offensiv kommunizierte Arbeitgeberimage als Marke sollte an das Produkt gekoppelt sein und die dafür passenden Überzeugungen nach innen und außen bewusst gelebt werden.

Und gerade für KMU ist es wichtig: Man muss kein Marktführer sein, um seine Attraktivität Kunden und potenziellen Mitarbeitern vermitteln zu können. Wenn jedes Unternehmen seine jeweils spezifischen Stärken kennt, mit Geschichten illustrieren und an definierte Zielgruppen kommunizieren kann, unterscheidet es sich von dem Nachbar, der dies ja ebenso tut, aber eben auf seine Stärken bezogen.

Interessiert? **Kennziffer: 7402**

Ich bin der  
Meinung, dass...

wir eine Menge von Waldbauern lernen können, wenn wir akzeptieren könnten, dass das Langfristdenken unterm Strich erfolgreicher sein wird als das Suchen nach schnellen Lösungen. Um Einkommen und Beschäftigung zu erhalten, ist der Waldbauer auf nachhaltige Bewirtschaftung seines Besitzes angewiesen. In einem schwierigen, kleinteiligen Markt sind strategische Allianzen, Selbstverantwortung, Eigeninitiative und langfristige Planung die Erfolgsschritte, die der Waldbauer legen muss. Beim kreativen Finden neuer Absatzmärkte wie sie z. B. aus Handlungsfeldern der Waldpädagogik stammen können, im Abstimmen mit vielen Akteuren und in der Vernetzung von ökonomischen und ökologischen Anforderungen macht uns die besagte Gruppe in Vielem etwas vor.



Walter Braun

Und ganz weit vorne sind sie dabei in der Eigenmotivation. Sie haben unbändige Lust an ihrer Arbeit, sind trotz frustrierender Rahmenbedingungen motiviert, immer wieder Neues zu probieren und werden nicht einmal reich dabei.

In einem persönlichen Gespräch mit einem Waldbauern wurde mir deutlich, dass wir noch viel intensiver und viel öfter den Sinn unserer Arbeit, das Übereinstimmen unserer Werte mit dem, was wir tun, und authentisches Verhalten reflektieren sollten, weil wir damit die Grundlagen für ein vitales und genussvolles Leben schaffen.

Demut vor Anderen und im übertragenen Sinne das Züchten und Pflanzen von gesunden Saatkörnern sowie die dazugehörige langfristige Hege und Pflege des Saatgutes bis zur vollen Reife sind Stellschrauben für verantwortlich handelnde Menschen. Oftmals werden sie als Klischee abgetan und dem Druck schneller Entscheidungen geschuldet. Vielleicht gibt es ja auch deswegen immer weniger robuste, charakterstarke und verlässliche „Waldbauern“ in Politik und Wirtschaft.

Herzlichst  
Ihr

Walter Braun

## Von der Work Life Balance zur Authentizitätsbalance

Work Life Balance greift eigentlich zu kurz, denn dem Prinzip nach umgeben uns die vier Welten Beruf, Gesundheit, Soziales und gesellschaftlicher Sinn. Wenn es darum geht Optionen für ein „reicheres“ Leben zu finden, können wir entlang dieser Dimensionen filtern, was wir können und was wir dürfen und wohin wir uns entwickeln.

Zur Inventur der eigentlichen Schlüsselbereiche, die uns als Individuum einmalig erscheinen lassen und die all unsere Stärken und Schwächen beinhalten, dienen Selbstreflexionsfragen wie z. B.:

- Welche Schlüsselbereiche dominieren bei mir (von was gibt es zu viel, von was gibt es zu wenig)? Was sind meine Reserven und Schwächen und welche Funktion erfüllen sie im positiven Sinn? (So kann Skepsis als Frühwarnhilfe gezielt und lustvoll genutzt werden und braucht nicht in das Büßereck des Negativen gestellt werden)?
- Welche Vorstellungen habe ich für die Zukunft – warum habe ich diese und was fühle ich dabei, wenn ich an sie denke?
- Was kann ich tun, damit ich meine Wünsche realisiere? Wie passen sie in das Gesamtgefüge meiner balancierten Schlüsselbereiche?

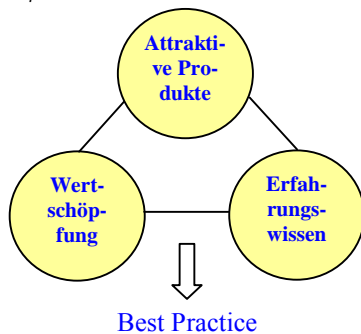
Interessiert am Balancieren?

**Kennziffer: 7403**

## Über den Dreiklang des Erfolgs

Das Ziel eines jeden Unternehmens liegt darin, u. a. über handlungskompetente Mitarbeiter den Unternehmenserfolg sicher zu stellen. Dazu bedient es sich ausgefeilter Alleinstellungsmerkmale bei seinen Produkten und Dienstleistungen und eines professionellen Marketings, das die definierten Zielgruppen punktgenau erreicht.

Der zweite Ton wird durch das Wissen, insbesondere durch das Erfahrungswissen, der handelnden Akteure bestimmt. Hier trennt sich meistens die Spreu vom Weizen: Es gibt tot gerittene Weiterbildungskonzepte, die sich an Themenvielfalt kaum überbieten lassen, und es die Voraussetzungen, dass das kognitive Wissen in innovativer und eines 400 Mit-



Unternehmens gibt einige, die Erfahrungen aller wird. Wie nitiv und ange-Erfahrungswilässt, hat ein mutiger Inhaber arbeiter starken der Messtechnik

ausprobiert. Er setzte als dritten Ton eine wert-schöpfende Personalentwicklung in sein Programm und sorgte dafür, dass jeder Teilnehmer an internen Bildungsveranstaltungen mit

- definierten Handlungs- bzw. Umsetzungszielen – gemeinsam vereinbart mit den Vorgesetzten und der
- Hilfe eines internen Coaches

den Transfererfolg von Schulungen unter affektiven und kognitiven Aspekten reflektieren und als Best-Practice an andere weitergeben konnte. Der dahinterliegende Sinn ergab sich aus der unerschütterlichen Überzeugung des Unternehmers, mit den sogenannten human resources kulturelle Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, um einerseits als attraktiver Arbeitgeber gezielt hochqualifizierte Bewerber anzulocken und andererseits mit einem dynamischen Konzept das Erfahrungswissen aller zu balancieren und die Mitarbeiterproduktivität und –effizienz deutlich zu steigern.

Durch die Reflektion und den Dialog wurden die meist unbewusst ablaufenden Entscheidungs- und Handlungsinhalte der betrieblichen Akteure transparenter und als internalisiertes Wissen an andere vermittelbarer. Über Lernpatenschaften wurden dann die jeweiligen Erfahrungen mit z. B. bestimmten Kunden, mit schwierigen Besprechungen etc. sowohl auf der reinen Wissensebene als auch aus der Erfahrungsebene strukturiert weiter gegeben. Implizites Wissen explizit werden zu lassen, wurde vorangetrieben, indem die Vorgaben je Abteilung auf zwei bis drei Ziele begrenzt waren und die Mitarbeiter die Prozesse der Leistungserbringung selbst gestalten konnten (für jeden ISO-Fan der reine Horror). Die Beteiligten waren aber dadurch zur verstärkten Kommunikation untereinander verpflichtet.

Wollen Sie dazu mit uns in einen Meinungsaustausch treten?  
**Kennziffer: 7404**

## Bevor's die Seele zerreißt

Was passieren kann, wenn die gezeigte von der gefühlten Kompetenz beträchtlich abweicht, verdeutlicht das Beispiel eines Vertriebsdirektors, der über Jahre nach außen äußerst erfolgreich Karriere machte, aber mit jedem Schritt auf dem Olymp der öffentlichen Anerkennung innerlich verarmte.

Um den gefühlten Kompetenzverlust aus seinem Bewusstsein zu verdrängen, flüchtete er in fast narziss-tischer Abhängigkeit in Situationen, in denen er besondere Anerkennung erwarten durfte.

Um diese Spannung zwischen Profilierung und Selbstzweifel aufzulösen, suchte er externe Hilfe, erarbeitete sich zunächst selbstwertstabilisierende Situationen und fokussierte dabei auf seine Gefühle und Gedanken und konnte dann in einem zweiten Schritt die Selbstwahrnehmung hinsichtlich seiner impliziten Bedürfnisse präziser auf Stärken und Schwächen konzentrieren. In einem dritten Schritt lernte er Schwächen als funktional sinnvoll zu erleben und seine Stärken bewusst in den Dienst seiner Motive zu stellen.

Diese jedoch lagen in einer beruflichen Neuorientierung, in die er nach einem hoch selbstreflexiven, fast acht monatigen Prozess startete.

Interessiert an einem Check impliziter und expliziter Motive?

**Kennziffer: 7405**

## ► Schmunzelecke\*



„Ich danke Ihnen für Ihre Großzügigkeit, dass Sie mich ab 1.8. laufen lassen.“

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

## Literaturempfehlungen für den Praktiker 4/2007

*Kirsten Wächter*

**Meetings in English.** Besprechungen sachgerecht und produktiv gestalten.

Pocket Business Training, Cornelsen Verlag, Berlin 2007, 133 Seiten, € 6,95, ISBN 978-3-589-23479-0

Das Konzept des Verlages, für kleines Geld, großen Nutzen bieten, setzt sich in der Pocket Business Reihe konsequent fort. Rund um die Teilnahme oder Leitung von Meetings hat die Autorin für nicht Muttersprachler nützliche Redewendungen, Gepflogenheiten, spezielle Verben und Stolpersteine an praktischen Beispielen und Übungen zusammen gestellt. Für den, der im Englischen nicht so fit ist, sind die in Deutsch geschriebenen Erläuterungen äußerst hilfreich.



*Marion Grussendorf*

**Presenting in English.** Sicher vortragen, Fragen souverän begegnen. Pocket Business Training, Cornelsen Verlag, Berlin 2007, 127 Seiten, € 6,95, ISBN 978-3-589-23469-1

Die Pragmatik der Pocket Business Reihe haben wir oben schon erwähnt. Auch die Autorin dieses Bandes folgt diesem Prinzip und stellt die wichtigsten englischen Wörter, Redewendungen und Satzbausteine für eine Präsentation anschaulich zusammen. Sie erläutert den Unterschied zwischen deutscher und internationaler Präsentationskultur und bietet zahlreiche Übungen an, um sicher beim lebendigen Gestalten einer englischsprachigen Präsentation werden zu können. Das handliche Format und die optische Aufbereitung der Inhalte sind bestens geeignet, sich einen schnellen und dennoch genauen Überblick über die Stufen der

Präsentation, den Medieneinsatz sowie typische Fragen und Antworten zu verschaffen.



*Heinz Schuler, Karlheinz Sonntag (Hrsg.)*

**Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie.**

Reihe: Handbuch der Psychologie, Hogrefe Verlag, Göttingen 2007, 838 Seiten, € 59,95, ISBN 978-3-8017-1849-7

Dass Theorien und wissenschaftliche Erkenntnisse auch für Nicht-Fachleute dargestellt werden können, zeigt das vorliegende Werk. Hervorhebungen, Abbildungen, Tabellen, Querverweise und verständliche Texte sind die Kennzeichen aller Artikel. Zusammen gekommen sind insgesamt 95 Aufsätze, die das breite Anwendungsgebiet fachlich und methodisch fundieren.

Die Bereiche „Analyse und Wirkung von Arbeit“, „Gestaltung von Arbeit“, „Verhalten in Organisationen“, „Interaktion“, „Personalgewinnung und Personalauswahl“, „Personalbeurteilung“, „berufliche Förderung und Personalentwicklung“, „Gruppe“ und „Organisation“ werden in ihren theoretischen, methodischen Grundlagen und anwendungsbezogenen Erkenntnissen vorgestellt. 838 informative Seiten als Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis.



*Lorenz Fischer (Hrsg.)*

**Arbeitszufriedenheit.** Konzepte und empirische Befunde.

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen 2006, 333 Seiten, € 39,95, ISBN 3-8017-1730-5

Die Qualität der Arbeit ist untrennbar mit Arbeitszufriedenheit verbunden. In welchem Zusammenhang sie mit Produktivität und Unternehmenserfolg steht, findet man jedoch selten. Mit diesem Band werden erstmals

die aktuellen Forschungsansätze zur Arbeitszufriedenheit im Überblick dargestellt und in deren praktischen Auswirkungen interpretiert. Im ersten Teil erfährt der Leser den Stellenwert des Konzeptes und seine Alternativen. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Formen der Arbeitszufriedenheit und im dritten Abschnitt schließlich werden empirische Erhebungen zu den Auswirkungen auf die Arbeitsleistung, Arbeitsgestaltung und im interkulturellen Vergleich sowie bei älteren Beschäftigten vorgestellt.

Ein gut recherchiertes, fundiertes und anspruchsvolles Werk, das auch dem Praktiker eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglicht.



*Christian Berndt, Claudia Bingel, Brigitte Bittner*

**Tools im Problemlöseprozess.** Leitfaden und Toolbox für Moderatoren.

Praxishandbuch Beratung, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2007, 309 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-936075-62-5

Um wirkungsvolle Problemlösungen entwickeln zu können, bieten die Autoren einen Leitfaden zum Vorgehen und eine Toolbox zur methodischen Unterstützung. Sie definieren mit „KULT“ einen vierphasigen Prozess, der von der Klärung, über Ursachen, zur Lösung und zum Transfer die jeweils passenden Methoden vorstellt.

Neben der Beschreibung der Problemlösungsphasen kommen so vom Affinitätdiagramm über die Kraftfeldanalyse bis hin zum Papiercomputer und Umkehrdiagramm 27 Tools zustande. Jedes einzelne Tool wird ausführlich vorgestellt und am Beispiel in seiner Anwendung vertieft. Alle Tools sind auch auf der Verlags-Website kostenfrei als Modera-

tionskarten herunter zu laden. Prozessbegleiter, Moderatoren oder Trainer finden in diesem methodenfundierte Werk eine Menge nützlicher Tipps und Anregungen.



*Astrid Schreyögg (Hrsg.)*

### Organisationsberatung- Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Fehlerkultur  
Heft 3/07 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 Themenhefte der OSC sind dafür bekannt, dass ihre Beiträge an empirischer Relevanz ausgerichtet und mit Praxisberichten veranschaulicht sind. So auch in diesem Heft, das sich dem Themenschwerpunkt „Fehlerkultur“ widmet und dazu drei Hauptbeiträge aufnimmt und um Selbstmanagement im Coaching und Trennungsgespräche in Unternehmen ergänzt.

#### Hauptbeiträge:

- *Astrid Schreyögg*: Fehlerkultur, Fehlermanagement und ihre Bedeutung für Maßnahmen der Personalentwicklung in Kliniken.
- *Wolfram Kölling*: Die Kultur der scheinbaren Schamlosigkeit und ihre Bedeutung für eine Fehlerkultur.
- *Günther Mohr*: Systemdynamiken als anonyme Fehlerquellen.
- *Claire Buhl, Wolfgang L. Roth, Beate Düx*: Selbstmanagement-Entwicklung durch Coaching? Eine Expertenbefragung über die Förderung von Selbstmanagement-Kompetenzen.

#### Praxisberichte:

- *Ingo Steinke*: Die Entwicklung der Fehler- und Feedbackkultur durch Team-Coaching.
- *Marita Bublitz*: Coaching für das Führen von Trennungsgesprächen.

#### Diskurs:

- *Ferdinand Buer*: Zehn Jahre Format und Verfahren in der Beziehungsarbeit. Zur Rezeption einer bedeutsamen Unterscheidung.



### zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

76. Jahrgang, 5/2007, September/Oktober, Themenschwerpunkt: Mergers & Acquisitions. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007, Jahresabo € 84,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Der Heftschwerpunkt befasst sich mit Unternehmensfusionen und identifiziert Probleme, die bei der Umsetzung von Firmenintegrationen mit standardisierten Erfolgsrezepten entstehen.

#### Die Artikel:

- *Gerhard Schewe, Stephan Lohre, Gisa Ortwein*: Post-Merger-Integration. Welchen Erklärungsbeitrag liefern unterschiedliche Denkschulen?
- *Joachim Hermann, Christian Alexander Mias*: Integration Excellence. Qualitätsorientierte Integration bei Unternehmensakquisitionen.
- Gespräch mit *Rudolf Gröger*: O<sub>2</sub> can do – Der Telefónica-O<sub>2</sub>-Merger. Wie gestalten Telefónica und O<sub>2</sub> die sensible Phase der Post-Merger-Integration?

#### Glosse:

- *Günther Ortman*: M&A: Von Bäumen und Wäldern.

#### Führung & Leadership:

- *Stephan Manning*: Praxisbericht: Berater als Netzwerkpartner.

#### Organisation & Change Management:

- *Jochen Koch*: Strategie und Handlungsspielraum: Das Konzept der strategischen Pfade.

- *Elmar Reucher, Jens Balke*: Effizienzbewertung öffentlicher Institutionen. Die Anwendung der Data Envelopment Analysis bei Forschungseinheiten der Fraunhofer-Gesellschaft.

Das wie immer launige **Business-Spotlight** von *Ian McMaster*: Thank you for calling, **Buchrezensionen** und **Verbandsmitteilungen** schließen das Heft ab.



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

### Zeitschrift für Personal- psychologie.

6. Jahrgang, Heft 4, 2007, Hogrefe Verlag, Göttingen 2007, Jahresabonnement Institute € 149,95, Private € 89,95, Einzelheft € 38,95. Erscheinungsweise: vierteljährlich, ISSN 1617-6391

Mit einem englischsprachigen und zwei deutschen Originalbeiträgen widmet sich der Inhalt dieses Heftes praxisrelevanten Qualitätsfragen personalpsychologischer Beiträge und Methoden.

#### Heftinhalt:

##### Originalia:

- *Klaus G. Melchers, Christa Henggeler, Martin Kleinmann*: Do within-dimension ratings in assessment centers really lead to improved construct validity? A meta-analytic reassessment.
- *Jürgen Deller, Anne-Grit Albrecht*: Wie ein Fisch im Trockenen? Zur Praxisrelevanz publizierter Forschungsbeiträge.
- *Ilke Inceoglou, Dave Bartram*: Die Validität von Persönlichkeitsfragebögen. Zur Bedeutung des verwendeten Kriteriums.

#### Test und Tools:

- *René T. Proyer*: Explojob – Das Werkzeug zur Beschreibung von Berufsanforderungen und -tätigkeiten (Deutschsprachige Adaption des Position Classifi-

cation Inventory™ nach Gary D. Gottfredson und John L. Holland.)

#### Buchbesprechungen:

- *Petra Gelléri*: Besprechung von: *H. J. Fissen, I. Preusser (2007)*: Assessment-Center: Eine Einführung in Theorie und Praxis.
- *Birgit Schyns*: Besprechung von: *B. Schamir, R. Pillai, M. C. Bligh, M. Uhl-Bien (2007)*: Follower-centered perspectives on leadership.



### Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

#### Consideo Modeler. Zusammenhänge erkennen - Probleme lösen.

Consideo Software Solution, Einzellizenz € 297,50 + Updates für 12 Monate, auch als Freeware mit eingeschränkter Funktionalität erhältlich.

Seit kurzem bereichert der Consideo Modeler die Landschaft der Simulationswerkzeuge, mit denen komplexe Systeme ganzheitlich und in ihren Zusammenhängen analysiert und simuliert werden können. Auf der Basis sogenannter system-dynamics-Modelle hilft die Software, Einflussfaktoren von konkreten Problemstellungen hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen qualitativ und quantitativ zu beschreiben und bezogen auf unterschiedliche Maßnahmen und den zu erwartenden Effekten zu simulieren. Damit lassen sich dann Szenarien entwickeln und Entscheidungen unter verschiedenen Prämissen simulativ absichern. Die Handhabung folgt den logischen Schritten „Beschreiben des Problems inklusive seiner Ziele und Systemgrenzen“,

„Definieren der wichtigen Faktoren“, „der Wirkungsweisen und Abhängigkeiten der Faktoren untereinander“, „Definieren der Bestandsgrößen und Beschreiben der Zusammenhänge zwischen den Faktoren“ sowie dem „Simulieren des Szenarios“. Alle Schritte sind selbsterklärend, so dass der Anwender keine aufwändige Einarbeitungszeit benötigt, sondern sofort mit dem Programm starten kann.

Neben einem ausführlichen Handbuch ist vom Programmentwickler, Kai Neumann, ein kurzweilig zu lesendes Büchlein unter dem Titel „Modelst Du schon – oder tappst Du noch im Dunkeln?“ erhältlich. Auf 85 Seiten führt der Autor an einem konkreten Fall alle einzelnen Schritte in Anwendung vor und vermittelt äußerst verständlich und unterhaltsam die Chancen, mit Ursache-Wirkungs-Modellen die Kommunikation zu vereinfachen, Entwicklungen vorher zu sehen und wirkungsvolle Beeinflussungsstrategien zu finden.

*Kai Neumann*

#### Modelst Du schon – oder tappst Du noch im Dunkeln?

Verlag Books on Demand GmbH, Norderstedt 2007, 88 Seiten, TB € 16,00, gebunden € 26,00, ISBN 978-3-83349-732-2

Die Consideo Software ist zu erhalten bei:

Consideo GmbH  
Seelandstraße 1a  
23569 Lübeck  
[www.consideo.de](http://www.consideo.de)

*Astrid Heeper, Michael Schmidt*  
**Verhandlungstechniken.** Vorbereitung, Strategie und erfolgreicher Abschluss. Pocket Business Hörbuch, Audio-CD-ROM, 70 Minuten, Cornelsen Verlag, Berlin 2007, ISBN 978-3-589-24106-4, Preis: € 8,95

Wer lange Autofahrten kurzweiliger gestalten oder einfach nur im Garten oder auf der Terrasse interessanteren Ausführungen folgen möchte, der ist mit dieser CD gut bedient. Die Autoren bzw. Profisprecher führen in die Grundlagen professioneller Verkaufs- und Vertragsverhandlungen ein. An Verhandlungssequenzen szenisch umgesetzt werden die Funktionen einer zielbezogenen Vorbereitung auf das Gespräch, die Berücksichtigung der Interessen des Gegenübers, Fragearten, Verhandlungstechniken und der Umgang mit Einwänden sowie das Anwenden von Abschlusstechniken modellhaft vorgestellt.

*Hans-Michael Klein*

**Erfolgreich telefonieren.** Kommunikationspraxis und Telefonmarketing. Pocket Business Hörbuch, Audio-CD-ROM, 70 Minuten, Cornelsen Verlag, Berlin 2007, ISBN 978-3-589-24108-8, Preis: € 8,95

Das Telefon wird schlechthin als Visitenkarte des Unternehmens gesehen und erfordert höchste Professionalität beim Einsatz als Kontaktmedium. Das Hörbuch veranschaulicht, wie wichtig eine ganzheitlich und unternehmensbezogene Telefonkultur ist und mit welchen Verhaltensweisen die Kontaktaufnahme, der Gesprächsverlauf, Sprache und das Beziehungsmanagement optimal eingesetzt werden können. Die praxisbezogenen Dialoge regen zur Nachahmung an und erleichtern das Verständnis für die Anwendung.

#### Vorankündigung:

Die Simulationssoftware „Heraklit 3“ ist mit neuen Features und auf Wunsch in Englisch erhältlich. Mehr dazu in den nächsten RASCHE Nachrichten.

## Testrezension berufsbezogener Verfahren

*Uwe Schaarschmidt, Andreas Fischer*

### Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM).

Schuhfried, Mödling 2004, computergestütztes Testverfahren, 50 Testvorgaben 89,00 €, 7 Jahre Nutzungsrecht 534,00 €.

#### Einsatzbereich:

Diagnostikum zur Beurteilung von individuellen Verhaltens- und Erlebensweisen gegenüber der Arbeit unter gesundheitlichen Aspekten. Mit dem Verfahren können die Wechselwirkung zwischen Einstellungen und den Arbeits-/Lebenssituationen analysiert und Interventionsansätze interpretiert werden.

#### Testkonzept:

Das Testkonzept setzt an verschiedenen gesundheitspsychologischen Modellen wie z. B. Ressourcentheorie, dem Konzept des Kohärenzerlebens (Antonovsky) sowie dem Stress- und Gruppenkonzept nach Lazarus an.

Auf elf faktorenanalytisch gewonnenen Dimensionen bildet es die jeweils unterschiedlichen Aspekte des arbeitsbezogenen Erlebens und Verhaltens ab. Die Dimensionen sind den Erlebensmustern Gesundheit (G), Schonung (S), Risiko / Selbstüberforderung (A), Risiko / Resignation (B) zugeordnet. Die elf Dimensionen im Einzelnen:

- Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit
- Beruflicher Ehrgeiz
- Verausgabungsbereitschaft
- Perfektionsstreben
- Distanzierungsfähigkeit
- Resignationstendenz bei Misserfolg
- Offensive Problembewältigung
- Innere Ruhe und Ausgeglichenheit
- Erfolgserleben im Beruf

- Lebenszufriedenheit
- Erleben sozialer Unterstützung.

Mit diesen Items lassen sich Aussagen zum beruflichen Engagement, zur erlebten Widerstandskraft und zur Emotionalität bei der Berufsausübung interpretieren. Die Items werden auf den Dimensionen „trifft völlig zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ bewertet.

#### Der Test enthält:

CD-ROM inklusive Testmanual

#### Systemvoraussetzungen:

PC/Laptop ab 500 MHz, mindestens 128 MB Speicher, Windows 98+. Grafikkarte, CD-Laufwerk, USB-Anschlüsse, WINWTS-Basissoftware, Systemdongel, Testversionen in französisch und schwedisch liegen vor.

#### Anwendungsaspekte:

Die Durchführung des Tests nimmt ca. 10 Minuten in Anspruch.

Die Auswertung des Tests erfolgt computergestützt und umfasst Ergebnistabellen mit allen Roh- und Standardwerten sowie das individuelle Testprofil. Zudem wird für jede Person die Ähnlichkeit ihres Profils mit Referenzprofilen berechnet, so dass Musterbewertungen vorgenommen werden können. Normstichproben liegen selektiert nach Alter und Geschlecht vor. Die Berufsgruppen unterscheiden sich nach „leitende Angestellte“, „Pflegepersonal“, „Lehrer“, „Studierende“.

Insbesondere in Einsatzgebieten, die die gesundheitsbezogene Arbeitsmotivation betreffen, kann der Test sinnvoll angewandt werden. In der Personalentwicklung dürfte er Anwendung finden bei Fragen der individuellen Förderung gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen und darauf aufbauender Schulungskonzepte. Im individuellen Coaching hilft er, kritische Einstellungen zu Lebens-

und Arbeitssituationen zu identifizieren und Optionen für gezielte Interventionsmaßnahmen abzuleiten, um Herz-Kreislauferkrankungen, Burnout, psychischer Stress etc. frühzeitig abwenden zu können. Im Zuge umfassender Gesundheitsmanagementprogramme kann er als Screeningverfahren eingesetzt werden, um arbeitsstruktur- und persönlichkeitsbezogene Veränderungsmodelle zu entwickeln.

#### Bewertung:

AVEM ist ein umfassend normiertes und theoretisch abgesichertes Verfahren, das bezogen auf zeitliche und inhaltliche Handhabung sehr anwendungsfreundlich ist. Die komfortable PC-Auswertung und eine anwenderfreundliche Führung durch den Test erhöhen seine Effizienz und Effektivität. Die Auswertung selbst erfordert zwar keine fachpsychologischen Kenntnisse, jedoch sind bei der Interpretation der Musterzugehörigkeit bzw. der Profile eignungs- und testpsychologische Kenntnisse erforderlich. Die innere Konsistenz liegt mit 0,78 bis 0,87 (Cronbach's  $\alpha$ ) im oberen Bereich. Auch die Validitätswerte weisen durchweg eine zufriedenstellende Höhe aus. So belegen signifikante Korrelationen der AVEM-Skalen mit anderen Persönlichkeitsfragebogen (MPI-R, MBI, SVS etc.) den jeweiligen Gültigkeitsanspruch des Verfahrens.

Insbesondere in der individuellen Coachingarbeit und Personalentwicklung dürfte das Verfahren nützlich sein.

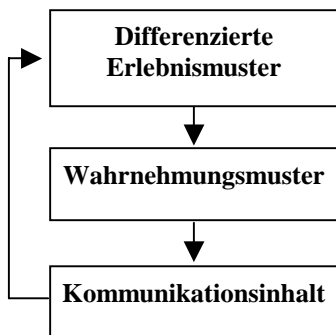
Der Test ist zu beziehen bei:

Dr. G. Schuhfried GmbH  
Willy-Brandt-Platz 6 (1. OG)  
68161 Mannheim  
Tel.: 0621/1803684-0  
Fax: 0621/1803684-5  
info@schuhfried.de  
www.schuhfried.de

## Marketing und Psychologie

Die Klaviatur des Marketings ist äußerst vielfältig und reicht von der Preisgestaltung bis hin zu emotionalisierenden Gefühlsinjektionen. Welche Maßnahmen es auch immer sind, sie zielen auf die Beeinflussung von Menschen und sind insofern den psychologischen Wahrnehmungsmechanismen geschuldet – hoffentlich.

- Der Mensch sucht z. B. schnelle Orientierung und ist dankbar, wenn ihm dabei geholfen wird. Z. B. durch Betonung von Worten: Betonen Sie z. B. den nachfolgenden Satz auf unterschiedlichen Silben – „Ich habe das so nicht gesagt“.
- Der Mensch sucht Sinn im Ganzen. Dazu helfen ihm Geschichten oder Sprache. Die Wahrnehmung zwischen negativ unter- z. B. „Dieses wirklich nicht insbesondere mit „teuer“
- Der Mensch fühlt sich wohl, wenn er in einer stimulierten Welt lebt. Verwirrung durch widersprüchliche Aussagen ist schädlich.



an-schauliche menschliche kann nicht positiv und scheiden. Bei Produkt ist teuer“ werden Assoziationen gebildet. fühlt sich in einer stim-

Die paar wenigen Beispiele sollen zeigen, dass der Knackpunkt im Marketing nicht sauber definierte Konzepte, Zielgruppen etc. alleine sind, sondern auch die Kenntnis psychologischer Mechanismen und das psychologische Strickmuster der verschiedensten Zielgruppen.

- Nach einer präzisen Zielgruppendefinition sollten daher
- die jeweils spezifischen Erlebens- und Wahrnehmungsmuster der dazugehörenden Menschen herausgearbeitet und
  - darauf bezogene Kommunikationsstrategien entwickelt und umgesetzt werden.

Für nutzenorientierte Menschen sind prädikative Begründungen wie „verursachen“, „führen dazu“ etc. unterschwellig wirkende Beeinflussungen. Technikorientierte sprechen auf Details und konjunktionale Begründungen wie z. B. indem, sobald etc. an.

Interesse geweckt? **Kennziffer: 7406**



Ihnen, liebe Leserinnen und Leser,  
friedvolle Feiertage,  
Gesundheit und viel Erfolg für 2008  
wünscht  
SYSTEM-MANAGEMENT  
&  
Ihr Team von den Rasche Nachrichten

## Panta Rhei im Management

Im Rahmen eines Kamingsgespräches, an dem Wirtschaftsführer und Wirtschaftsstudenten teilnahmen, ergab sich eine interessante Provokation: Dort wo gemeinhin zupackende Manager handeln, entsteht Chaos, weil sie nicht verstehen, dass reale und soziale Systeme nicht nach vereinfachenden Wenn-Dann-Prinzipien funktionieren.

Die Begründungszusammenhänge: Anders als in technischen Systemen lassen sich z. B. in Change Management-Projekten die einzelnen Teile der Veränderungsarbeit nicht isoliert gestalten, sondern ausschließlich in ihren jeweiligen Wechselbeziehungen verstehen und verändern.

Darin besteht genau das Dilemma, denn Veränderungsprozesse umfassend und in ihren Vernetzungen zu steuern, setzt die Fähigkeit voraus,

- Unsicherheiten zuzulassen und
- trotzdem handlungsfähig zu bleiben.

Dieser mögliche Widerspruch wird nicht mit Rezepten, Management- und Arbeitstechniken oder sonstigen Machbarkeitsprogrammierungen überwunden, sondern durch die Demut gegenüber der nur teilweise zu steuernden Komplexität.

Bemerkenswert an dieser Provokation war, sie kam nicht von den Studenten, sondern von den gemeinhin als Machbarkeitsapostel apostrophierten Managern.

Eine interessante These, weil sie anregt, die Riege bestens ausgebildeter Managementmechaniker um Unsicherheits-stabile Systemiker zu ergänzen.

Interessiert am Mitwirken eines Arbeitskreises? **Kennziffer: 7407**