



Führen und geführt werden wollen

Führen kann man salopp als Ziele mit Hilfe anderer erreichen definieren und damit zum Ausdruck bringen, dass einerseits klare Vorstellungen über Aufgaben und Wege zur Zielerreichung vorhanden sein müssen und andererseits der Führungserfolg maßgeblich von Mitarbeitern und ihrer Bereitschaft, sich führen zu lassen, sowie ihrer Kompetenz abhängig ist. Eine Grundbedingung für diese Bereitschaft besteht in der Akzeptanz und dem Respekt gegenüber dem Vorgesetzten. Beides entsteht meist dann, wenn der Vorgesetzte eigenen sozialen Kompetenz seine zeugt. Soviel zum

Spannend wird doch, weil speziell-Mitarbeiter die dem Vorgesetzten jeder hat sein angemessenes Je nach Übereinfiziert sich ein den Führungsak-Vorgesetzten und folgt ihnen bereitwillig oder eben nicht.



mit der ihm und fachlichen Mitarbeiter über-Allgemeinen.

das Thema je-le Erwartungen der Interaktion mit beeinflussen. Denn eigenes Bild über Führungsverhalten. stimmung identi-Mitarbeiter mit tivititäten seines

Zielführend für die Optimierung einer verbesserten Führungsleistung ist vor diesem Hintergrund, deutlich herauszuarbeiten, welche Vorstellungen Mitarbeiter von idealen Führungskräften haben, und Maßnahmen zu ergreifen, die die Kompetenzentwicklung der Vorgesetzten anforderungsgerecht voranbringen.

Die Konzeptbausteine eines Führungskräfteentwicklungs-Projekts orientierten sich in diesem Zusammenhang an folgender Struktur:

- Ermitteln der Mitarbeiter Einstellungen bezüglich eines idealen Vorgesetzten
- Konkretisieren der damit verbundenen Verhaltensweisen gemeinsam mit den Beteiligten
- Entwicklung spezieller Trainingsformen und -inhalte entsprechend den Anforderungen
- Erfahrungszirkel nach Beendigung der Trainingsmaßnahmen.

Durch die Beteiligung der Mitarbeiter an der Gesamtkonzeption konnte ein wichtiger und akzeptanzfördernder Effekt erzielt werden: Mitarbeiter und Führungskräfte gestalteten die Kompetenz-offensive und behandelten das Projekt als ihr „Baby“.

Interesse geweckt? **Kennziffer: 8401**

Unternehmerverantwortung endet nicht bei der Bilanz

Jeder Unternehmer hat Kapitalverantwortung und Sorge für ein rentierliches Fortbestehen des Unternehmens zu tragen. Darüber hinaus obliegen ihm aber auch Verantwortung für den Teamgeist in seinem Unternehmen und die Einhaltung der Werte und Normen.

Was dies für die praktische Betriebsführung bedeutet, machte der Inhaber eines 90 Mitarbeiter starken Bauzulieferunternehmens bei einem Kammingespräch deutlich: Um dem Innovationsdruck Rechnung zu tragen, führte er einen Ideenpool ein. Da insbesondere Werker eher weniger zu ausformulierten und begründeten Vorschlägen neigen, sollten sie einfach nur Stichworte einreichen. Diese werden in einem zweiten Schritt im regelmäßigen Monatstreffen konkretisiert und gegebenenfalls dann umgesetzt.

Um Leistungsanreize zu schaffen, prämiert der Unternehmer nun nicht die Einzelidee, sondern stachelt den Kollektivgeist an, indem er alle Mitarbeiter, die über das Jahr verteilt drei oder mehr Ideen eingebracht haben, zusammenholt, den Mehrwert aller Ideen grob skizziert und sie aus mehreren Anreizen einen auswählen lässt, den sie gemeinsam nutzen wollen. Das kann dann z. B. eine Radtour durch die Eifel sein, ein Wochenende mit Musicalbesuch oder ein Tag im Hochseilgarten. Die Effekte sind eindeutig: Teamgeist und Ideen nehmen zu. So einfach kann manchmal Motivation ausgelöst werden.

An Nachahmung interessiert?
Kennziffer: 8402

Ich bin der
Meinung, dass...

in Zeiten von Budgetkürzungen im Allgemeinen und Einsparungen in der Personalentwicklung im Besonderen es mehr denn je auf selbstverantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ankommt. Selbstverantwortlich gegenüber der persönlichen Entwicklung und beruflichen Karriere.



Walter Braun

Berufserfolg – und das zeigt sich spätestens an dieser Stelle - ist in hohem Maße abhängig von Eigenengagement, Lernbegierigkeit, Vorwärtsdenken und Initiativegeist. Die Person wird aus dem dynamischen Wandel der Gesellschaft und Wirtschaft erfolgreich hervorgehen, die in ihrem übergeordneten Lebens- und Berufsentwurf stabil und im Erkennen und Nutzen von Optionen der Arbeitswelt mobil ist.

Sich an verändernde Rahmenbedingungen anpassen, die Karriere auch jenseits aktueller Arbeitgeber entlang eines roten Fadens fortzusetzen und selbst die dafür notwendigen Fortbildungen, Coachings oder Arbeitsprojekte zu initiieren, sind sichtbare Verhaltensmerkmale solcher Personen. Sie suchen nach Optionen beruflichen Wachstums in Verbindung mit ihren persönlichen Werten und sind bereit, dafür große Entfernungen zum Arbeitsplatz, umfangreiche Schulungen etc. in Kauf zu nehmen.

Diese Form von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist kein in Stein gemeißeltes Persönlichkeitsmerkmal. Sie ist gestaltbar, indem Menschen lernen mit oder ohne externe Hilfe ihre Ziele selbst zu definieren, ihre inneren Ressourcen genau wahrzunehmen, ihre Stärken, Reserven und Schwächen in den Dienst ihrer Zielerreichung zu stellen und die dem Menschen eigene Fähigkeit zum lebenslangen Lernen zu nutzen. Effekte werden nicht nur in vermehrter Selbstverwirklichung, im achtsamen Umgang mit sich und anderen und authentischer Karriereentwicklung zu finden sein, sondern auch in einer Zunahme an Motivation und Effektivität am Arbeitsplatz.

So können trotz eingeschmolzener PE-Budgets Mitarbeiter gefördert werden, indem sie Unterstützung zur Entfaltung ihrer Selbstführungskräfte erhalten und Strukturen im Unternehmen vorfinden, die diesen Kräften Raum zum Wachsen und zur Entfaltung geben.

Herzlichst
Ihr

Walter Braun

Kommunikation und Zielerreichung – ein Geschwisterpaar

Nicht ein Ziel an sich wirkt leistungsfördernd, sondern wie es kommuniziert wird und in welchem Kontext es verstanden werden kann. Jenseits von der akzeptanzfördernden gemeinsamen Verabschiedung von Zielen sollten Vorgesetzte auch die psychologischen Wirkungen der eigenen Kommunikation beachten:

- Anschauliches, lebendiges und in Bildern vermittelndes Erklären der Ziele fördert deren Nachvollziehbarkeit.
- Sicheres und überzeugtes Argumentieren der Sinnhaftigkeit der Ziele verdeutlichen, dass der Vorgesetzte voll hinter den Zielen steht.
- Zutrauen und Vertrauen signalisierende Kommunikation impliziert Wertschätzung und Achtsamkeit gegenüber den Mitarbeitern.
- Eindeutige und präzise Zielformulierungen schaffen Verbindlichkeit und die Grundlage für Erfolgsmessungen.

Jedes Zielvereinbarungsgespräch erhält durch das Beachten von Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozessen seine individuelle Note und verbessert die Nachhaltigkeit der Vereinbarungen. So kann auch ein kennzahlengestütztes Führen und Managen sein sprödes und steriles Image verlieren und interaktive und soziale Qualität erlangen.

Neugierde geweckt? **Kennziffer: 8403**

Personalentwicklung in Zeiten der Rezession und des Personalabbaus?

Produktionskürzungen bei VW und Porsche, drohender Stellenabbau bei der Deutschen Bahn, Wirtschaftsabschwung und die weltweite Finanzkrise verunsichern Unternehmer, Angestellte, die gesamtdeutsche Bevölkerung in diesen Tagen zunehmend.

Es wird nahezu detektivisch nach Einsparungspotenzialen gesucht, mögen diese auch noch so klein sein. Während Opel über die 30-Stunden-Woche nachdenkt, beschließt BMW die Ausdehnung der Weihnachtspause. Führen diese Interventionen nicht zum gewünschten Ziel, wird sich häufig der unliebsamen Maßnahme des Personalabbaus bedient.

In einer solchen Zeit nach einer strategisch-ausgerichteten Personalentwicklung zu verlangen, erscheint im ersten Moment skurril. Denn PE, die sich nach Reichard (1982) als „Konzept zur Befähigung, Beurteilung und Förderung von Mitarbeitern“ definiert, verursacht weitere Kosten. Doch welche Konsequenzen hat eine Vernachlässigung der Personalentwicklung für die verbleibende Belegschaft? Nach Entlassungswellen findet diese nicht selten völlig veränderte Arbeitsplätze vor. Die Anzahl an Stellen ist geringer geworden und die anfallende Arbeit wird auf die übrig gebliebenen Mitarbeiter verteilt. Ist das Personal frühzeitig auf diese Umbrüche durch Fort- und Weiterbildungen, Mentorenprogramme, Trainings und Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche vorbereitet worden, ist ein wichtiger Schritt zur Aufrechterhaltung der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens erfolgt. Wurde die Qualifizierung der Mitarbeiter allerdings zugunsten von Sparpaketen missachtet, kann mit einem erhöhten Krankenstand, steigender Fluktuation, Stresssymptomen, Absentismus und Motivationsabfall gerechnet werden.

Nur solche Unternehmer, die auch in schwierigen Zeiten ihre Mitarbeiter nicht aus dem Blick verlieren, um deren Potenziale wissen und das Gespräch suchen, schaffen sich die besten Voraussetzungen, die komplexen Anforderungen der Zukunft bewältigen zu können.

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



Wetterfeste Zukunftsgestaltung

Die Säulen Partizipation und Zielvereinbarung werden bei Veränderungsprojekten permanent durch den Hang zu fertigen Lösungen, durch zungenlahme Vorgesetzte und technokratisches Abwickeln des Prozesses beschädigt. In einem firmeninternen Workshop zur Veränderungsarbeit wurde deutlich, dass Mitarbeiter mitreden und mitgestalten wollen, persönliche Chancen zur Fortentwicklung erhalten und Spaß und Lust inklusive Erfolgserlebnisse miteinander teilen möchten. Darüber hinaus ist deutlich geworden, dass Unternehmen, die fit für die Zukunft werden wollen, den Wandel als völlig normal und nicht als etwas Außerwöhnliches darstellen sollten.

Ein mittelständisches Unternehmen, das Reinigungsgeräte herstellt, machte sich diese Forderungen im Rahmen eines Großgruppenverfahrens zur Einstimmung auf neue Märkte zu nutze.

- Ca. 90 erfahrene Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensfunktionen setzten sich für drei Tage in einem Berghotel zur Klausur zusammen.
- Vorstrukturierte Themeninseln gaben der Veranstaltung Struktur.

Die Leitfragen waren:

- Welche potenziellen Zielkunden können von unseren Ressourcen (Produkte, Dienstleistung, Kompetenzen) profitieren?
- Welche Anforderungen an Prozesse und Produkte stellen welche dieser Zielkunden?
- Wie können die abteilungsbezogenen Stärken unternehmensübergreifend so genutzt werden, dass jeder vom anderen profitiert?

Erwünscht war ausdrücklich, dass keine Schere im Kopf Ideen verhindert und Kreativität selbst vor Tabuverletzung nicht Halt machen darf.

Nach Aussagen der Verantwortlichen mündete der „Kreativgipfel“ unmittelbar in konkrete Umsetzungsprojekte, die in ihrem zukunftsweisenden Charakter Bestand für die nächsten fünf Jahre haben werden. Motivierte, engagierte und vom Sinn der Veränderung überzeugte Mitarbeiter haben seither deutlich an Zahl zugenommen.

Nachahmung erwünscht?

Kennziffer: 8404



Schmunzelecke*



„Ich bin Zoologe und glaube deshalb, den Zustand seiner Frau sachverständig beurteilen zu können...“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 4/2008

Leo Baumfeld, Richard Hummelbrunner, Robert Lukesch

Instrumente systemischen Handelns. Eine Erkundungstour. Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2009, 352 Seiten, € 39,80, ISBN 978-3-931085-69-8

Komplexität tritt im wirtschaftlichen, politischen und privaten Handeln immer deutlicher hervor. Es ist nicht mehr damit getan, Netzwerke von Abhängigkeiten zu erstellen und Neben- und Fernwirkungen daraus abzulesen. Es gilt wirkungsvoll in diese Netzwerke einzugreifen und sie zu gestalten. Genau dabei hilft dieses Buch wie kaum ein anderes.

Es stellt zunächst einmal die Prinzipien des systemischen Denkens und Handelns sehr anschaulich auf 36 Seiten vor und beschreibt auf den restlichen Seiten Instrumente wie z. B. Wirkungsdigramme, Netzwerkanalysen, Balanced Scorecard, Storytelling etc. im Kontext ihrer Anwendung. Insgesamt werden 39 Instrumente in ihren wichtigsten Grundzügen dargestellt. Hinweise zu weiterführender Literatur und Websites schließen die Kapitel ab.

Ein Buch, das die Instrumente des vernetzten Denkens schnörkellos erklärt und in die Hand einer jeden Fach- und Führungskraft gehört.



Michael Loebbert

Kultur entscheidet. Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern. Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2009, 162 Seiten, € 29,80, ISBN 978-3-931085-70-4

Über vier Kapitel macht der Autor den Leser seines Buches vertraut mit der Bedeutung der Kultur für ein zukunftsfähiges Managen.

Anschaulich begründet er warum die Kultur entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, welchen Beitrag sie dazu leistet, und wie sie gestaltet und verändert werden kann.

Das Buch ist nicht nur in seiner Gesamtheit anschaulich geschrieben, sondern auch so strukturiert, dass einzelne, durchnummerierte Kapitel gelesen werden können, ohne dass der Gesamtzusammenhang verloren geht. Wem bislang die Bedeutung der Kultur feuilletonistisch beschrieben oder Kongressrednern vorbehalten erschien, sollte sich unbedingt von der Kulturargumentation des Autors und für ein zukunftsfestes Wirtschaften, Führen und Managen inspirieren lassen.



Klaus W. Döring

Handbuch Lehren und Trainieren in der Weiterbildung.

Beltz Verlag, Weinheim 2008, 352 Seiten, € 44,90, ISBN 978-3-407-36468-5

Das mittlerweile in der achten Auflage erschienene Standardwerk der Erwachsenenbildung betrachtet aus der Perspektive des Lernens und der Lernenden wie Kopf, Herz und Hand beim Lernen aktiviert werden können.

In der Gegenüberstellung von Unterricht und Training arbeitet der Autor anschaulich deren Methoden und Didaktik heraus und setzt Impulse, wie neues Lehren und Lernen gestaltet werden können. Die anregend geschriebenen Kapitel machen deutlich, warum und wie Folien- und PowerPoint-Organen zu vermeiden sind, wie fallorientiertes Lehren gestaltet werden kann und wie interaktives Lernen in Gruppen möglich wird.



Marit Alke

Praxistransfer inklusive! Vom Schwachpunkt zum Erfolgsfaktor:

Transferphasen gezielt zum Aufbau sozialer Kompetenzen nutzen. managerSeminare Verlag GmbH, Bonn 2008, 400 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-936075-79-3

Ein Seminar ist dann erfolgreich, wenn die Teilnehmer im Arbeitsalltag das Gelernte umsetzen. Meist jedoch wird eine gezielte Transferunterstützung eher stiefmütterlich behandelt.

Die Autorin arbeitet dafür Gründe heraus und entwickelt Ideen und Konzepte, wie das Training interaktiv gestaltet, der Praxistransfer vorbereitet und nachhaltig gewährleistet werden kann. Äußerst anschaulich argumentiert sie zunächst im Konzeptteil, wie mit kombinierten Lernprozessen die sozialen Kompetenzen zum Transfer des Gelernten gefördert werden können und beschreibt dann, welche Rollen und Anforderungen Trainer, Teilnehmer, Führungskräfte und PEler in diesen kombinierten Lernprozessen übernehmen sollten. Im Praxisteil werden anhand von drei Seminaren die Transfermaßnahmen verdeutlicht.

Nicht nur, dass die Autorin praxisnahe Hilfestellung für den Transferprozess gibt, sie regt auf der Basis breit angelegter Methoden und Module auch zu dessen individuellen Gestaltung an.



Markus Deimann, Benjamin Weber

Strategiehandbuch zur volitionalen Transferunterstützung. Mit der volitionalen Transferunterstützung (VTU) motiviert sein und motiviert bleiben. apertus Verlag, Heidelberg 2008, 105 Seiten, € 11,90, ISBN 978-3-00-024060-7

Dass es gelingen kann, auf wenigen Seiten Methoden zur Unterstützung des Praxistransfers von Seminaren prägnant darzustellen,

belegen die beiden Autoren. Sie stellen Ansätze vor, mit denen Willenskräfte aktiviert, die Selbstorganisation optimiert und die Motivation zur Anwendung der gelernten Inhalte vorangetrieben werden können.

Ein aus der Praxis gespeistes Gebrauchsbüchlein, das Trainern Hinweise zur Verfestigung von Lerninhalten gibt und dem Lernenden konkrete Hilfestellung für deren Umsetzung am Arbeitsplatz.



Ingeborg & Thomas Dietz

Selbst in Führung. Achtsam die Innenwelt meistern. Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching.

Junfermann Verlag, Paderborn 2008, 221 Seiten, € 22,00, ISBN 978-3-87387-682-8.

Das große Verdienst der Autoren liegt darin, dass sie aus einer systemischen und ganzheitlichen Sicht der Innenwelt eines Menschen auch für psychologieferne Leser praktische Ansätze zur Selbstentwicklung verständlich beschreiben.

Anhand von vielen Beispielen und Praxisfällen zeigen sie die Vielschichtigkeit der bewussten und unbewussten Innenwelt eines Menschen, die mit Achtsamkeit und Körperwahrnehmung erfahrbar wird. Ohne in die Nähe der allzu lauten Machbarkeitsapostel zu kommen, ermutigen sie, die Chancen zu nutzen, die in der Dynamik und Macht des „Inner Teams“ liegen. Sie setzen Impulse und inspirieren den Leser, auf seine automatischen Reaktionen, Emotionen und Körperzustände zu achten und seine Persönlichkeitsentwicklung selbst in die Hand zu nehmen. Auch Coaches erhalten eine Menge Hinweise, wie sie den Zugang zur Innenwelt ihrer Klienten finden und deren Ressourcen freisetzen können.

Ein im wahrsten Sinne praktisches Buch!



Gerhard Roth

Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern.

Klett-Cotta, 4. Auflage, Stuttgart 2008, 349 Seiten, € 24,50, ISBN 978-3-608-94490-7

Das innerhalb kurzer Zeit zum Klassiker gewordene Buch beschreibt allgemein verständlich, wie Persönlichkeit entsteht, Entscheidungen getroffen werden und Intuition und Rationalität in ihrer Wechselwirkung die menschliche Entwicklung beeinflussen.

Dazu integriert der Autor psychologische und neurobiologische Forschungsergebnisse zu einem Erklärungsansatz, nach dem die individuelle Entwicklung der Persönlichkeit auf dem Zusammenspiel er unbewusst-bewussten und emotional-rationalen Ebenen des Gehirns beruht. Anhand von Beispielen belegt er, dass Entscheidungs- und Veränderungsprozesse hauptsächlich durch die unbewusst wirkenden Teile des Gehirns gesteuert werden und der Mensch sich für die Handlungsoptionen entscheidet, die durch seine Motive und sein emotionales Erfahrungsgedächtnis bestimmt werden. Ein wichtiges Buch für jeden, der Verantwortung für sich und andere hat.



Hans Dieter Mummendey, Ina Grau

Die Fragebogen-Methode.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 5. Auflage, Göttingen 2008, 222 Seiten, € 32,95, ISBN 978-3-8017-1948-7

Wenn ein Fachbuch in die 5. Auflage geht, hat es offenbar einen hohen Nachfragewert. Anschaulich und ohne die theoretischen Hintergründe zu vernachlässigen, stellen die Autoren dar, für welche Aufgabenstellung sich die Frage-

bogen-Methode besonders eignet und auf was bei der Fragebogenkonstruktion speziell zu beachten ist. Neu hinzugekommen sind die Erörterung des Frageverständnisses der Befragten und deren kognitiven Prozesse beim Beantworten der Items. Die einzelnen Stufen der Fragebogenkonstruktion werden zunächst ausführlich beschrieben und dann an einem Beispiel Schritt für Schritt Fallstricke und Vorgehensweise vorgestellt. Gerade dieses Kapitel macht das Buch zu einer echten Gebrauchsanweisung.



Daniela Lohaus

Leistungsbeurteilung.

Praxis der Personalpsychologie Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2008, 141 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-8017-2090-2

Gut strukturiert und kurzgefasst bringt das Buch den Leser auf den neuesten theoretischen Stand der Methoden der Leistungsbeurteilung. Die Autorin beschreibt dazu das Konzept und Modelle der Leistungsbeurteilung, stellt die Schritte der Entwicklung eines Leistungsbeurteilungsinstruments vor und zeigt auf, welche Aspekte bei der Implementierung des Systems zu beachten sind. Gerade Praktiker können sich damit einen schnellen Überblick verschaffen und ohne theoretischen Ballast in die Thematik einarbeiten. Beispiele, Graphiken und Checklisten unterstützen den Gebrauchswert.



Roswitha Königswieser, Alexander Exner

Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008, 350 Seiten, € 36,00, ISBN 978-3-7910-3016-6

Ein Grundsatzkapitel zum systemischen Intervenieren, sieben ausführliche Fallbeschreibungen

und über 60 Interventionsmethoden stellen die Autoren aus ihrer Beratungspraxis vor und lassen den Leser an ihrer Vorgehensweise, Erfahrung und ihren Methoden zur systemischen Gestaltung von Veränderungsprozessen teilhaben.

Es gibt viele Bücher über Veränderungsprozesse, aber keins, das wie dieses ausführlich beschreibt und an Beispielen belegt, wie in Workshops, Großveranstaltungen oder kleinen Gruppen interveniert werden kann, und das dem Leser eine empirisch gesicherte Praxishilfe bietet. Ein Buch, das es im wahrsten Sinne insich hat.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Was gibt es Neues in der Supervision?. Heft 3/08 Jahrgang 15/2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, Jahresabo 2008, € 74,00 (4 Hefte) online, € 79,00 print und online, ISSN 1618

Heft 3 belebt die aktuelle Diskussion um den Innovationswert der traditionellen Supervision. Die vier Hauptbeiträge und drei Praxisberichte zeigen neue Arbeitsweisen der Supervision auf und setzen Impulse zu einer kritischen Auseinandersetzung und Fortentwicklung dieses Beratungsansatzes.

Hauptbeiträge:

- *Ferdinand Buer*: Funktionslogiken und Handlungsmuster des Organisierens und ihre ethischen Implikationen.
- *Stefan Kühl*: Die Professionalisierung der Professionalisierer?
- Das Scharlatanerieproblem im Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung.
- *Christian Kraus*: Pfadveränderung in Organisationen.
- *Michael Langer, Marianne*

Langer: Beratung im Kontext des Neuen Steuerungsmodells in der Kinder- und Jugendhilfe.

Praxisberichte:

- *Heijo Heidemann*: Gruppensupervision als Prozessbegleitung zum Modellprojekt „Familien brauchen Väter“.
- *Regina Hlawaty*: Von der Gruppensupervisorin zum Einzelcoach.
- *Harald Pühl*: Interventionen auf dem Weg zur Konstituierung eines Beratungssystems.

Diskurs:

- *Ferdinand Buer*: Moralisch wirtschaften. Kann das gut gehen?



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

Zeitschrift für Personalpsychologie.

7. Jahrgang, Heft 4, 2008, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008, Jahresabonnement Institute € 158,95, Private € 93,95, Einzelheft € 39,95. Erscheinungsweise: vierteljährlich, ISSN 1617-6391

Zwei Forschungs- und drei Diskussionsbeiträge enthält das aktuelle Heft.

Originalia:

- *Bettina S. Wiese*: Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben.
- *Rita Claes*: HR Practices and Workforce Prospects.

Diskussionsforum:

- *Gerd Reimann et al.*: Verbreitung und Akzeptanz der DIN 33430. Eine Stellungnahme.
- *Andreas Frintrup*: Die Personalpraxis braucht keine Norm – sie braucht solide Methoden.
- *Ute-Christine Klehe*: Die DIN 33430 – eine komplexe Norm für eine komplexe Welt.

Test und Tools:

Drei Buchbesprechungen und

Hinweise auf Tagungen und Kongresse sowie das Jahresinhaltsverzeichnis schließen das aktuelle Heft ab.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Kommunikation, 77. Jahrgang, 4/2008, Juli/August, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Das Heft behandelt Kommunikation als zentralen Baustein erfolgreicher Unternehmensführung. Aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten die Artikel Anforderungen, Prozess und Funktion von Kommunikation in Unternehmen.

Schwerpunkt: Kommunikation

- *Martin Stöblein, Peter Mertens*: Situierete und rollenorientierte Anspruchsgruppenkommunikation im Netz.
- *Anne-Katrin Neyer et al.*: Prototyping als Instrument der Innovationskommunikation.
- *Marina Fiedler*: Virtuelle Face-to-Face-Kommunikation.

Interview:

- Gespräch mit Thomas Sattlberger: Unternehmenskommunikation und Image der Deutschen Telekom AG als Arbeitgeber.

Standpunkt:

- *Helmut Dietl*: Kommunikation im modernen Wirtschaftsleben: Mehr als Web 2.0!.

Führung & Leadership:

- *Julia Brandl et al.*: Betriebliche Gesundheitsförderung in der Praxis.
- *Carsten Heineke, Jennifer Kunz*: Kennzahlengestützte Führung mithilfe von Zielen.

Organisation & Changemanagement: Praxisbeitrag

- *Dominik Walcher*: Kundenintegration bei adidas.

Projekt- & Prozessmanagement: Praxisbeitrag

- *Rainer Erne, Carmen Knippenberg*: Der Erfolg von Geschäftsprozessen in der technischen Systementwicklung

Business-Spotlight:

- *Ian McMaster*: To err is human.

Buchrezension und Verbandsmitteilungen schließen das Heft ab.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Innovation, 77. Jahrgang, 5/2008, September/Oktober, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Langfristig ist Unternehmenserfolg nur über Innovation möglich. Gleichwohl sind innovative Prozesse und Projekte keine Selbstverständlichkeit im Unternehmen. Sie müssen vielmehr gegen Widerstände in Gang gesetzt werden. Routine wird unterbrochen, Altes wird kreativ zerschlagen und Konflikte müssen bewältigt werden. Vor diesem Hintergrund ist der Themenschwerpunkt des Heftes aufgebaut:

Schwerpunkt: Innovation

- *Elgar Fleisch, Günter Müller-Stewens*: High-Resolution-Management: Konsequenzen des „Internet der Dinge“ auf die Unternehmensführung.
- *Carolin Häussler, Franz Häussler*: Der Profiteur muss entscheiden.

Praxis:

- *Jürgen Benting et al.*: Das Mitarbeiterpotenzial im Innovationsprozess nutzen: Die Initiative „Triple-i“ in der Bayer AG.

- *Andy Helming, Wolfgang Buchholz*: Identifikation von Kernkompetenzen in der Produktentwicklung.

Interview:

- „Wer forscht, braucht einen langen Atem“. Ein Gespräch über das Herzstück des Pharma-Unternehmens Pfizer.

Standpunkt:

- *Roman Boutellier et al.*: Technologievorhersagen: zu einfach oder zu komplex?

Führung & Leadership:

- *Marcus Heidbrink, Wolfgang Jenewein*: Individualisierung der Führung. Neue Anforderungen an Führungskräfte.
- *Nils Dreyer, Arist von Schlippe*: Nachfolge in Pionierunternehmen. Risiko des Scheiterns oder Chance zur Revitalisierung – eine organisationale Betrachtung.

Organisation & Changemanagement:

- *Helmut Dietl et al.*: Wettbewerbsvorteile auf zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten. Verschiedene Formen der Wertschöpfungsorganisation.

Business-Spotlight:

- *Ian McMaster*: On your hobby horse.

Buchrezensionen und Verbandsmitteilungen schließen das Heft ab.



Jürgen Wegge, Ekkehart Frieling, Klaus-Helmut Schmidt (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Alter und Arbeit“. III. 2008 – 10. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2008, 137 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Demographie bzw. alternde Belegschaft sind sicherlich kein neues Thema. Erstmals wird jetzt a-

ber in dem vorliegenden Themenheft über die Konsequenzen des demographischen Wandels auf der Basis empirisch gesicherter Studien berichtet.

Inhalt:

- *Jürgen Wegge et al.*: Editorial: Pest, Hunger und Krieg sind glücklich überwunden – nun sind die Alten da!“.
- *Mike Martin et al.*: Kognitive Entwicklung im mittleren Lebensalter.
- *Anna Grube, Guido Hertel*: Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit.
- *Jürgen Wegge et al.*: Eine aktuelle Bilanz der Vor- und Nachteile altersgemischter Teamarbeit.
- *Peter Knauth et al.*: Lebensarbeitszeitmodelle.
- *Michael Falkenstein, Sebastian Poschadel*: Altersgerechtes Autofahren.
- *Ralf Stegmaier et al.*: Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern: Altersneutrale und altersdifferenzierte Effekte der Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung.
- *Anja Philipp et al.*: Altersdifferenzen in der Arbeitsfähigkeit von Lehrkräften.
- *Michael Sengpiel et al.*: Entwicklung von Trainingsprogrammen für ältere Benutzer von IT-Systemen unter Berücksichtigung des Computerwissens.
- *Nicole Schneider et al.*: Altersgerechte Individualisierung der Mensch-Rechner-Schnittstelle?
- *Ekkehardt Frieling et al.*: Ältere Beschäftigte in gewerblich-industriellen Tätigkeiten – ausgewählte Ergebnisse und Handlungsfelder am Beispiel der Montage.
- *Annette Kluge et al.*: Altersdiskriminierung und das AGG.



Seelischer Flurschaden durch Stress

Stress! Der Eine kokettiert mit seinen nicht enden wollenden Anforderungen. Ein Anderer bricht zusammen und stürzt in tiefe Depression. Stress, die Geisel der Neuzeit, ist eine subjektive Befindlichkeit, die dramatische körperliche, psychische und wirtschaftliche Auswirkungen mit sich bringt. Der Psychologenverband hat vor einigen Monaten eine Statistik vorgestellt, nach der 70 % von Arbeitsunfähigkeitserkrankungen psychischer Natur sind. Unkonzentriertheit, Nervosität, Angst, Diabetes etc. sind die bekannten Symptome psychischer Belastungen. Sprichwörtlich ist in Japan bereits der „Tod durch Überarbeitung“.

Obwohl Stress tagein tagaus konstatiert wird, das Angebot an Stresseminaren boomt und die Auswirkungen psychischer Belastung nachweislich schädlich sind, versäumen Unternehmen immer noch, ein Gesundheitsmanagement aufzulegen, das vorbeugend und lindernd diese Risse in der Seele am Arbeitsplatz bekämpft. Natürlich sind stressauslösendes Betriebsklima, Über-/Unterforderung im Job, Mobbing etc. als gesundheitsgefährdende Quellen von Stress zu bekämpfen. Man kann aber auch im Sinne von Notfallprävention die Kompetenz im Umgang mit dem entstehenden Stress erhöhen.

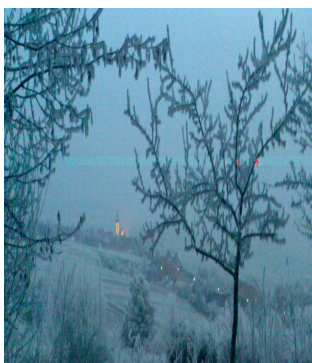
Wer z. B. lernt, mit

- Ruhebildern (an Situationen denken, die angenehme Gefühle bereiten),
- körperlichen Entspannungstechniken (Jacobsen Muskelrelaxation oder Atemtechniken),
- kognitiven Umstrukturierungen (auch auf die positiven Seiten einer Anspannung fokussieren),
- Körperbewusstsein (zum frühzeitigen Aufspüren von Unwohlsein und Einleiten von Gegenmaßnahmen)

gezielt auf belastende Situationen zu reagieren, der hat größere Chancen, der Verwüstung des Innenlebens zu entgehen.

Im Rahmen eines umfassenden Gesundheitsmanagements bzw. einer kompetenzsteigernden Personalentwicklung kann Stresstoleranz aufgebaut werden, indem die Teilnehmer lernen, innere Transparenz über ihre Stärken, Schwächen und Reserven herzustellen und eine breite Palette von Selbstführungstechniken anzuwenden.

Am Kompetenzaufbau interessiert? **Kennziffer: 8405**



Ihnen, liebe Leser,
besinnliche Feiertage,
Gesundheit und viel Erfolg für das
Neue Jahr
wünschen
SYSTEM-MANAGEMENT
&

Ihr Team von den Rasche Nachrichten

Resilienz – die Firewall zur Krisenabwehr

Angesichts dramatischer Firmenkrisen müssten eigentlich alle Betroffenen in eine tiefe Depression verfallen. Da dies offenbar nicht der Fall ist, kann der Schluss nahe liegen, dass es anscheinend Menschen gibt, die mit überdurchschnittlichen Belastungen besser fertig werden als andere. Menschen mit solchen außergewöhnlichen Widerstandskräften – Psychologen nennen diese Fähigkeit Resilienz – gehen entsprechend offensiv mit Krisen um, packen an und verändern Situationen, improvisieren und setzen all ihre Ressourcen zur Krisenbewältigung ein. Resiliente Mitarbeiter sind die beste Firewall für Krisen.

Sicherlich ist Resilienz dem Naturell eines Menschen geschuldet, aber auch entwickelbar. Wichtige Schritte zur Ausformung von Resilienz sind in der Selbstführungsforschung gut belegt:

- Sensibilisierung für das Erkennen von entstehenden Krisen.
- Reflektieren der Gefühle und Gedanken in schwierigen Situationen.
- Definieren von Chancen und Risiken der Krise.
- Bildhaftes Vorstellen und mentales Durchspielen von Notfallmaßnahmen.
- Herstellen innerer Transparenz über Stärken, Schwächen und Reserven.
- Soziale Kontakte knüpfen, um über das Gefühl der Gemeinsamkeit Sicherheit zu erhalten.
- Jeden noch so kleinen Erfolg als Ergebnis der eigenen Handlungskompetenz verbuchen.
- Bewusst die eigenen Ressourcen aktivieren und das Gefühl von Selbstwirksamkeit entwickeln.

Resiliente Mitarbeiter sind gerade in Wirtschaftskrisen für Unternehmen unverzichtbar, weil sie optimistisch in die Zukunft blicken, seltener krank sind und sprichwörtlich die Ärmel hochkrepeln.

Interesse geweckt? **Kennziffer: 8406**