

## Die Digitale Revolution

Haben Sie sich schon einmal Gedanken gemacht, wie die Welt - und vor allem die ihrer Kunden - in 10 Jahren aussieht bzw. welche Anforderungen sie dann an sie stellen wird?

In 10 Jahren gibt es vermutlich das selbstfahrende Auto, in das man nur noch einsteigt und per Sprachbefehl das Ziel nennt. Den Rest erledigt das Automobil von selbst. Es sucht die bestmögliche Strecke ohne Stau (über Real Time Traffic Information Services) und steuert einen problemlos ans Ziel. Unterwegs kann man dann über das Tablet Mails checken, Telefonieren oder Videokonferenzen abhalten.

Wer sich bereits in der Stadt befindet, nimmt vielleicht lieber die U-Bahn. Auf dem Weg dorthin begegnet er keinen Plakatwänden mehr, sondern Bildschirmen, auf denen die für einen selbst relevante Werbung angezeigt wird. Die Daten holen sich die Bildschirme von ihrem Handy, aus dem das Benutzerprofil ausgelesen wird.

Im Büro hat man statt Glasfenstern ebenfalls Bildschirme an der Wand, auf die die gewünschte Umgebung projiziert wird. Gerne in regelmäßigen Abständen auch eine andere, mal Berge, mal Meer. Da hat jeder den schönsten Ausblick, selbst wenn er eigentlich im Keller sitzt.

In die Brille werden alle benötigten, verfügbaren und relevanten Informationen eingeblendet (Augmented Reality): Name des Gegenüber, Arbeitgeber, Funktion und bei Bedarf Handynummer oder Mailadresse. Von einem schönen Aussichtspunkt werden die wichtigsten Sehenswürdigkeiten wie z. B. Name der Berge im Hintergrund, deren Höhe und Entfernung zu ihnen und wie man sie am besten erreichen kann, angezeigt.

Benötigt man mehr Infos zu einem Produkt im Supermarkt, fotografiert man es mit einer App am Handy und dort werden dann

(Fortsetzung rechte Spalte)



Liebe Leserinnen und Leser,  
besinnliche Festtage, Gesundheit  
und viel Erfolg für 2015  
wünschen Ihnen

SYSTEM-MANAGEMENT

§

Ihr Team von den Rasche Nachrichten

Augmented Reality und Image-Recognition Technology verwendet, um umfangreiche Daten und Produktvideos zum jeweiligen Artikel anzuzeigen.

Alles nur Utopie?

Keinesfalls! Die meisten der Technologien sind längst da. Google forscht und testet das selbstfahrende Auto und die Großen der Branche beschäftigen sich auch intensiv damit. Von der Google-Brille hat vermutlich auch schon jeder gehört und mit der App Blippar können Sie die Produktinformationen über ihr Handy abrufen. Firmen die mit Blippar arbeiten: Coca Cola, Disney, Sony, Kraft, Nestle, um nur einige zu nennen.

Okay, aber bis das alles ausgereift ist, dauert es noch lange!  
Sicher?

Dampfschiff und Eisenbahn benötigten noch Jahrzehnte von der Erfindung bis zur Markteinführung und dann zur weltweiten Verbreitung. Heute sind Technologien durch das Internet und die technischen Verbreitungsmöglichkeiten faktisch sofort global verfügbar. Denken Sie nur an das Mobiltelefon oder das Tablet.

Wie verändern sich dadurch die Anforderungen ihrer Kunden?

Welche Auswirkungen hat das auf ihre Produkte oder Dienstleistungen?

Wie viel Zeit bleibt für die Anpassung ihrer Prozesse?

Viele Fragen, auf die es sich lohnt, Antworten zu finden!

Wollen Sie mit uns darüber sprechen?

**Kennziffer: 14401**

Ich bin der  
Meinung, dass

wir von der Gelassenheit älterer Menschen mehr lernen können, die Balance zwischen Arbeit und Nichtstun zu finden, als durch so manches Hype getriebene Selbstoptimierungsprogramm.

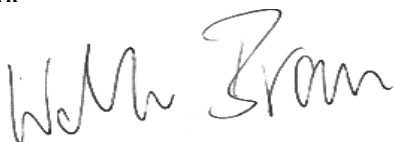
Physische Belastungen, Ärger, einen vollen Terminkalender, Verantwortung für Menschen und einen zwölf Stunden Tag hatten auch schon meine Großeltern und Eltern.

Sie jammerten nicht, es war schlicht und einfach normal. Sie gönnten sich auch die eine oder andere Reise, sogar Kino- oder Theaterbesuche, auch in der dörflichen Theatergruppe engagierten sie sich und trafen sich ausgiebig im Freundes- und Bekanntenkreis. Natürlich stöhnten sie über so manchen langen Arbeitstag, sie genossen aber auch die gemeinsamen Abendstunden. Sie lebten bewusst den Augenblick. Und genau an dieser Stelle scheint meiner Meinung nach heute etwas falsch zu laufen. Bitte, verstehen sie mich nicht so, dass früher alles besser war. Nein, nichts war besser, manches war sogar schlimmer. Was ich aber lernen konnte war, dass die Einstellung zu den Dingen ausschlaggebend ist.

Dass Menschen mehr unter Belastungen leiden als früher, hat meiner Meinung nach zum einen damit zu tun, dass wir im Wunsch, dazugehören zu wollen, uns selbst überfordern, und zum anderen damit, dass es eine Kultur der gestiegenen Ansprüche gibt: Die Arbeit muss Sinn stiften, intellektuell stimulieren, Partnerschaften sollen spirituell angelegt sein, Arbeit und Freizeit perfekt harmonisiert und im Übrigen die Lebensqualität auf hohem Niveau gewährleisten. Wir ersticken an unseren Ansprüchen! Ansprüche sind wichtige Lebenselixiere, erst aber dann, wenn sie realistisch sind und zu den inneren Werten eines Menschen passen. Die Lösung manches Alten „tue Recht und scheue Niemand“ (Vater) gepaart mit dem Leitspruch „was ist, ist und was nicht ist, ist auch“ (Opa) können Gelassenheit bescheren und den Blick auf die Eigenverantwortlichkeit eines „gesunden Lebens“ schärfen.

Von allem, bitte, ein bisschen mehr und zwar sofort, sind die Treibriemen des selbstgewählten Hamsterrads. Erst, wenn wir es so schnell drehen lassen, dass wir rausfliegen, merken wir, dass es auch anders gehen kann. Nicht jeder Anspruch dient der Zufriedenheit, nicht jeder Hype der Gesundheit. Weniger ist mehr! Vielleicht hilft uns dabei die Riege der Alten.

Mit herzlicher Gelassenheit  
Ihr



Walter Braun



Walter Braun

## Infobroschüre zur Auswahl von Eignungstests

Unternehmen, die psychologische Tests bei der Personalauswahl oder der Personalentwicklung einsetzen wollen, stehen - wenn sie nicht über eine Fachabteilung verfügen, die sie unterstützt - vor der schwierigen Frage: „Welchen aus dem mittlerweile schier unüberschaubaren Angebot einschlägiger Tests soll ich nehmen?“

Alle werben mit den gleichen Schlagworten wie etwa DIN- Zertifizierung, Ökonomie, Reliabilität, Validität usw. Nehme ich den preisgünstigsten, den kürzesten, den neuesten, den am meisten empfohlenen?“ Normalerweise ist der potenzielle Anwender kein Experte auf dem Gebiet der Psychometrie. Die Werbetexte der Tests setzen aber Expertenwissen voraus, sie helfen daher nicht weiter.

Aus diesem Grund haben wir den Leitfaden verfasst. Er soll dem Nicht-Fachmann Entscheidungshilfen geben, um beurteilen zu können, was Tests leisten sollten, damit

- geeignete und ungeeignete Bewerber präzise identifiziert und
- verlässlich bereits in der Vorauswahl die Spreu vom Weizen getrennt werden können.

Die Broschüre umfasst ca. 20 Seiten und erläutert auch für Laien verständlich, warum psychometrische Messwerte wenig über die Praxistauglichkeit aussagen und etwa Trefferquoten hilfreichere Beurteilungskriterien sind.

Infos kostenfrei abrufbar unter:

**Kennziffer: 14402**

## Was wir von Winzern, Wald- und Ackerbauern lernen können

Alle die, die die Früchte ihrer Arbeit erst aus einem gedeihlichen Miteinander von Natur und Arbeitskultur ernten können, zeigen uns, wie wir mit der Vielfalt von Anforderungen umgehen können sollten.

So wie eine Rebe mit zu viel Trieben schnell ihre Leistungsfähigkeit verliert, eine junge Fichte am zu dichten Bestand zugrunde geht oder ein lehmiger Boden keine Kartoffeln zum Gedeihen bringt, ist es auch im Unternehmen erforderlich, mit viel Expertise und Geduld für ein Gleichgewicht der Interessen bzw. Anforderungen zu sorgen.

Nehmen wir einen jungen, natur- und qualitätsbewussten Winzer. Er wählt die für den jeweiligen Boden passenden Reben aus. Sorgt dafür, dass der Boden seine natürliche Kraft erhält und durch Überdüngung nicht ausgemergelt wird. Er nutzt die Vielfalt von Gräsern und Kräutern zur nährstoffreichen Versorgung der Reben und lässt diese tief wurzeln, so dass sie auch Trockenperioden gut überstehen können. Er überfordert sie nicht durch zu viele Triebe und Blüten, die zwar reichhaltige Mengen bringen würden, aber zu Lasten der Qualität der Trauben. Er erntet auch



nicht alle, sondern nur die gesunden und reifen Früchte. Diese wiederum presst er behutsam aus, lässt dem Saft in Fässern viel Zeit zur Gärung und Reifung und stellt sein Produkt schließlich erst dann dem Konsumenten zur Verfügung, wenn es exzellenten Qualitätsstands genügt.

Was ihm dieses „Tüfteln“ leicht macht, ist neben seinem hohen Fachwissen seine ausgesprochene Liebe zu seinem Beruf, seine Geduld, seine Experimentierfreude und seine Achtsamkeit im Umgang mit den vorhandenen Ressourcen. Er hegt und pflegt sein Produkt in den verschiedenen Phasen seiner Entstehung und ist jeweils nur dann zufrieden, wenn er alle Anforderungen in ihren jeweiligen Verknüpfungen ausgekundschaftet und sie optimal aufeinander abgestimmt hat. Wenn schon die falsche Rebe ausgewählt wird, darf er sich nicht wundern, wenn am Ende die Qualität seines Weines zu wünschen übrig lässt. Wenn er Menge produziert, darf er sich nicht wundern, dass dies zu Lasten der Qualität entsteht. Wenn er den Wein im Fass auf schnellen Verkauf trimmt, darf er sich nicht wundern, wenn die Kunden den typischen Geschmack nicht mehr erkennen.

Ganz wie im Unternehmen. Also: Liebe zur Arbeit, Respekt gegenüber den Menschen, Achtsamkeit und Geduld beim Entwickeln von Exzellenz sind wertschaffender als alle zeitgeistlich aufpolierten, im Grund aber seelenlose Managementideologien der Renditeoptimierer. Probieren Sie es aus!

**Kennziffer: 14403**

## Im Turboschlaf zur Erholung

Schon Dali und Einstein praktizierten ihn. Den Löffel- oder Schlüsselschlaf. Er dauert ca. 8 Minuten und bringt ein Maximum an Erholung, weil nur das entspannende Schlummern zur Regeneration genutzt wird. Kurz vor Beginn des Tiefschlafs, der ja alles andere als erholsam abläuft, weil etwa Träume, innere Erregungen etc. richtig Leben in den Körper bringen, wacht man auf und fühlt sich absolut fit und tiefenentspannt.

Und das geht so:

Wenn das Gefühl der Müdigkeit eintritt, entspannt auf einen Stuhl setzen, Schlüssel in die Hand nehmen, Arme locker hängen lassen, die Augen schließen und der Müdigkeit freien Raum geben. Sobald die Tiefschlafphase einsetzt entspannt die Muskulatur und der Schlüssel fällt auf den Boden. Durch den Lärm wacht man dann auf. Der Lärmeffekt wird noch erhöht, wenn der Schlüssel in eine Schüssel fällt.

Hilfreich ist dieser Büro-, Manager- oder Schlüsselschlaf immer dann, wenn einen die Müdigkeit überkommt und man noch leistungsfähig bleiben möchte. Z. B. beim berühmten Suppenloch am frühen Nachmittag oder bei monotonen Autofahrten etc.

Übrigens: Wenn mit dem Löffel/Schlüssel ca. 5-7 Mal der Eintritt in den Tiefschlaf verhindert wurde, stellt sich der Körper leicht auch ohne diese Krachmacher auf das Aufwachen ein.

**Kennziffer: 14404**



### Schmunzelecke\*



„Haben Sie vielen Dank für die mir geleistete Hilfe bei der Brandstiftung meiner Scheune“.

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

## Literaturempfehlungen für den Praktiker 4/2014

*Christian Schwägerl*

**Die analoge Revolution.** Wenn Technik lebendig wird und die Natur mit dem Internet verschmilzt.

Riemann Verlag, München 2014, 319 Seiten, € 22,99, ISBN 978-3-570-50137-5

Der mehrfach ausgezeichnete Journalist beschreibt fesselnd und eindrücklich, was passiert, wenn die digitale Revolution auf eine analog getaktete Gesellschaft trifft. Er entwirft Szenarien über künftige Lebenswirklichkeiten, die von den neuesten Technologien und Hochleistungsrechnern durchdrungen und das „Internet der Dinge“ real werden lassen. Die zu erwartenden Auswirkungen auf die Weltwirtschaft, das menschliche Empfinden und Befinden, politische und auf kulturelle Gepflogenheiten bedeuten Umbrüche, die nicht nur Chancen, sondern auch Risiken mit sich führen.

Und hier wird das Buch nicht nur lehr-, sondern auch hilfreich. Der Autor lenkt nämlich den Blick auch auf Optionen, mit denen die Macht über die Daten demokratisiert werden kann und der Mensch die Regiekräft über sein Leben nicht verlieren muss. Ein lesenswertes Buch!



*Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner*  
**Think like a Freak.** Andersdenker erreichen mehr im Leben!

Riemann Verlag, München 2014, 254 Seiten, € 18,99, ISBN 978-3-570-50168-9

Das Nachfolgebuch von Freakonomics setzt dort an, wo Antworten gesucht werden, wie man sein Denken verändern und in ungewöhnliche Bahnen lenken

könnte. Die Antwort der Autoren ist so schlicht wie schwierig: Das Gehirn muss umgeschult werden, anders zu denken.

In neun Kapiteln tragen sie dazu Beispiele und Vorgehensweisen zusammen, mit denen Denken wie ein Freak gelingen kann. Das Feuerwerk ihrer brillanten Ideen ist nicht die Ausgeburt ihrer mächtigen Fantasie, sondern die pragmatische Konsequenz zahlreicher Forschungsergebnisse aus Psychologie und Neurobiologie. Anders denken, Gewohnheiten aufgeben, Standards infrage stellen etc. erfordern Begeisterung, Selbstsicherheit und Mut.

Dieses Buch kann dazu inspirieren und den Anfang zum Zerschlagen der Denkroutinen bilden.



*Martin Wehrle*

**Die 50 kreativsten Coaching-Ideen.** Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten.

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell, Bonn 2014, 352 Seiten, € 49, 90, ISBN 978-3-941965-93-5

Wehrle, bekannt für pragmatische Konzepte zur Entwicklung von Coachingkompetenz, hat in seinem neuesten Werk 35 kreative Coaching-Ideen zusammengetragen. Von den Inhalten und der didaktischen Erklärung bis zu typischen Anwendungssituationen beschreibt er die phantasievollen Coaching-Ideen anhand eines jeweils typischen Anwendungsfalles. Er lässt darüber hinaus aber auch Raum für die Interpretation und Übertragung auf eigene Anwendungen.

Die 35 Kreativ-Ideen sind verschiedenen Phasen des Coachings zugeordnet und nach ihren Zielen, Fallbeispielen, Inhalten,

Umsetzungsschritten, Varianten und Risiken einheitlich strukturiert. Darüber hinaus regt er mit weiteren 15 kreativen Coaching-Orten wie etwa dem Zoo, Waldspaziergang, Flughafen, ICE etc. zum Verbinden des Coachingthemas mit äußeren bzw. räumlichen Situationen und erläutert im Detail, wie dort jeweils gearbeitet werden sollte.

Ein kleines Abschlusskapitel widmet sich dann dem Marketing der eigenen Coachingarbeit.

Ein Buch, das gerade erfahrenen Praktikern hilft, neue Wege im Coaching zu gehen.



*Jörg Felfe (Hrsg.)*

**Trends der psychologischen Führungsforschung.** Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2015, € 59,95, 613 Seiten, ISBN 978-3-8017-2618-8

Überwiegend in der Wissenschaft tätige Autorinnen und Autoren bieten mit 44 Einzelbeiträgen einen Überblick über den aktuellen Stand der Führungsforschung. Sie sind den Teilbereichen „Aktuelle Konzepte“, „Der Führungsprozess“, „Wirkung und Effektivität“, „Negative Aspekte der Führung“, „Individuelle Voraussetzungen“, „Führungskräfteentwicklung“, „Neue Anforderungen und aktuelle Felder“ sowie „Neue Methoden“ zugeordnet.

Dem Herausgeber gelingt eine interessante Mischung bzw. Differenzierung zwischen den Dimensionen Leadership und Managen. Damit hat er auch für Praktiker eine verständliche Grundlage gelegt, um Führung in ihren unterschiedlichen Dimensionen und Anforderungen zu verstehen und Impulse für ein adäquates Führungsverhalten daraus ableiten zu können.

Thomas Bauer, Gerd Gigerenzer,  
Walter Krämer

**Warum dick nicht doof macht und Genmais nicht tötet.** Über Risiken und Nebenwirkungen der Unstatistik.

Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2014, 211 Seiten, € 16,99, ISBN 978-3-593-50030-0

Alle drei Autoren sind seit Jahren bekannt für eine kritische und zugleich für Laien verständliche Auseinandersetzung mit statistisch autorisierten Nebelkerzen und oft falsch angewandten Statistiken der öffentlichen Meinungsmacher aus Politik, Wirtschaft und Interessensverbänden.

Präzise, anschaulich mitunter auch mit sarkastischem Humor gespickt entzaubern sie das statistische Blendwerk der Pharmaindustrie, Politik und der digital aufgeblasenen Werbeversprechungen von Industrie und Handel.

Bei ihrer pointierten Entlarvung der Unstatistiken tragen sie aber auch zum Erkenntnisgewinn bei: Sie schulen das strukturierte Hinterfragen von Prozentangaben und das Denken in absoluten Zahlen. Auf jeder Seite emanzipieren sie den Leser, den statistischen Unfug anhand hanebüchener Beispiele zu durchschauen und auf die Interpretation von Wahrscheinlichkeiten hin anzuwenden.

Ein Denklernbuch für Jung und Alt, das man zur Pflichtlektüre erheben sollte.



Ulrike Cress, Friedrich W. Hesse,  
Kai Sassenberg (Hrsg.)

**Wissenskollektion.** 100 Impulse für Lernen und Wissensmanagement in Organisationen.

Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2014, 200 Seiten, € 26,99, ISBN 978-3-658-02926-5

Organisationales Lernen und dessen Teilbereich Wissensmanage-

ment bedeuten nicht nur die technische Organisation von Wissensinhalten, sondern insbesondere die Konzeption und Realisierung der Gesamtheit von Lern- und Wissensprozessen in Unternehmen.

Vor diesem Hintergrund haben die Herausgeber 100 kurzgefasste Einzelbeiträge zusammen gestellt und den Bereichen individuelle und kollektive Wissensprozesse, Kontextbedingungen für das organisationale Lernen sowie Trainings, Technologien und Werkzeuge für die Gestaltung des betrieblichen Lernens zugeordnet. Mit dem Fokus auf die wesentlichen Aspekte erhält der Leser Tipps und Anregungen, wie er etwa erfahrungsbasierte Lernprozesse anstoßen und fördern, Kreativität und Innovation freisetzen oder auch Personalentwicklung 2.0 realisieren kann.

Ein praktisches Handbuch, das einen schnellen und dennoch fundierten Überblick zu relevanten Wissensthemen gibt und das hilfreiche Impulse für eine an Human Factors orientierte Konzipierung und Realisierung des organisationalen Lernens bietet.



Ingwer Borg

**Mitarbeiterbefragungen in der Praxis.**

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2015, 161 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2557-0

Wer wissen will, wo Mitarbeitern der Schuh drückt und mit welchen Strategien er die Ressourcen seines Unternehmens weiterentwickeln kann, der führt in der Regel Mitarbeiterbefragungen durch. So gesehen sind diese zu einem festen Inventar der Unternehmensentwicklung geworden.

Damit dieses Inventar aber auch professionell gestaltet, durchgeführt und interpretiert werden

kann, fasst der Autor, Forscher und Praktiker in einem, seine jahrelangen Erfahrungen nachvollziehbar und an der praktischen Umsetzung orientiert zusammen.

An kurzen Fallbeispielen skizziert er die Merkmale und Varianten von Mitarbeiterbefragungen. Er gibt einen Überblick über Nutzen und Kosten und beschreibt die Aufgaben und Struktur eines Projektteams. Die weitere Kapiteelfolge entspricht dann den Durchführungsschritten einer Mitarbeiterbefragung, die von der Stichprobenplanung über Öffentlichkeitsarbeit bzw. Informationskampagnen zu typischen Fragen und der Datenerhebung und -analyse führt.

Bei jedem dieser einzelnen Schritte macht er auch auf typische Fehler aufmerksam. Abschließend behandelt er die Konsequenzen von Mitarbeiterbefragungen und thematisiert dann im letzten Kapitel 13 interessante Fälle aus der Praxis wie etwa die Datenerhebung als Event oder Aktionsworkshops für mittlere Manager.

Ein gleichermaßen theoriefundiertes wie für die Anwendung konkret anregendes Buch, das dem Anwender Handlungssicherheit vermittelt.



Werner Sauter, Simon Sauter

**Workplace Learning.** Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen.

Springer Gabler Verlag, Berlin Heidelberg 2013, 327 Seiten, € 39,99, ISBN 978-3-642-41417-6

Die limitierte Wirkung traditioneller Weiterbildungsformate ist seit langem bekannt. Sie wird aber von dem einen oder anderen Weiterbildungsverantwortlichen beharrlich ignoriert. An dieser grundsätzlichen Kritik setzen die Autoren an und zeigen, wie berufliche

Kompetenzen mit hoher Transferwirkung im Prozess der Arbeit entwickelt werden können.

Sie verorten ihr arbeitsprozessbezogenes Lernen vor dem Hintergrund von externen Abhängigkeiten wie etwa technologische, politische, gesellschaftliche Entwicklungen sowie von internen Abhängigkeiten wie etwa Unternehmensstrategie, -kultur und -IT. Auf dieser Grundlage entwickeln sie dann praxisbezogene Modelle des kooperativen und kollaborativen Arbeitens und Lernens.

Anhand von vielen Fallstudien und Praxisbeispielen vermitteln sie ihr Erfahrungswissen und illustrieren, wie man von der traditionellen Personalentwicklung zu einem aktiven Kompetenzmanagement kommen kann. Mit einigen interessanten Impulsen zur künftigen Entwicklung zu Lernkulturen, Lerntechnologien und Lernen im Netz sowie dazu abgeleiteten Handlungsempfehlungen runden sie ihr integriertes Lernkonzept ab.

Gerade für Praktiker ein hilfreicher Leitfaden zur zukunftsfähigen Gestaltung des betrieblichen Lernens.



*Rudolf Wimmer, Katrin Glatzel, Tania Lieckweg (Hrsg.)*

**Beratung im Dritten Modus.** Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg 2014, 436 Seiten, € 39,00, ISBN 978-3-8497-0035-5

Der Umgang mit Komplexität stellt Unternehmen und Berater vor Herausforderungen, die mit den gängigen Standards einer expertenorientierten Beratung nicht mehr zu bewältigen sind. Systemisch betrachtet ist es erforderlich, Fach- und Prozessberatung zu integrieren. Wie die Verarbeitung von Komplexität in den Mittelpunkt der Beratung gerückt

werden kann, zeigen die Autoren, indem sie darlegen, dass der Dritte Modus darin besteht, den betrieblichen Aufgabenbezug, die unterschiedlichen Zeithorizonte und sozialen Beziehungen im Betrieb jeweils zu einem Ganzen zu integrieren. In 26 Beiträgen entstehen so nicht nur ein Praxisleitfaden, sondern auch ein fundiertes Verständnis für komplexe Prozesse und den effizienten Umgang mit ihnen.

Dass es sich hier nicht nur um theoretische Aussagen handelt, zeigen 16 konkrete Beratungsfälle der Autoren, die ihre Herangehensweisen, Methoden und Implementierungsstrategien der Beratung im Dritten Modus dabei ausführlich vorstellen.

Ein Buch, das nachhaltig für das Verständnis und den Umgang mit komplexitätsbedingten Umbrüchen in der Beratungsarbeit beiträgt.



*Alexander Häfner, Julia Hartmann, Lydia Pinneker*

**Zeitmanagement.** Ein Trainingshandbuch für Trainer, Personalentwickler und Führungskräfte. Mit CD-ROM.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2015, 90 Seiten, € 34,95, ISBN 978-3-8017-2471-9

Mit einem empirisch begründeten und damit überprüf- und übertragbaren Training zum Umgang mit Zeit geben die Autorinnen und der Autor ihre Erfahrung mit einem validierten Trainingsprogramm weiter. Sie sensibilisieren, wenn auch nur am Rande, dafür, dass zeitbezogener Stress komplexe Ursachen haben kann und mit einem individuellen Anwenden von Methoden zur Selbstorganisation der Arbeit gegebenenfalls nicht alleine behoben werden kann.

Ausführlich beschreiben sie ein Zeitmanagementtraining, das sich

an den Schritten Prioritäten setzen, Ziele definieren, Umsetzungsschritte, Tagesplanung, Monitoring und Belohnung, mentale Strategien und Trainingsabschluss orientiert. Mit einem Trainerleitfaden, der die zeitlichen Aspekte, Inhalte, Moderationstechniken und Materialien im Überblick darstellt, und mit allen Materialien auf einer CD-ROM bieten die Autoren ein direkt umsetzbares Trainingskonzept an.



*Thomas Steiger, Eric Lippmann (Hrsg.)*

**Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte.** Führungskompetenz und Führungswissen.

Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2013, 4. Auflage, 2 Bände, Band 1 429 Seiten, Band 2 425 Seiten, € 46,99, ISBN 978-3-642-34356-8

Mit der Maßgabe, Führungskräften in ihren komplexen und dynamischen Welten Orientierung und Hilfestellung für ihre vielfältigen Aufgaben zu geben, beschreiben die Autoren sehr praxisbezogenen Theorien, Denkmuster, Annahmen, Methoden und Instrumente moderner Führung. Neben dem praxisbezogenen Vermitteln von Wissen regen sie aber auch zum kritischen Hinterfragen und zum neugierigen Ausprobieren von Neuem an.

In der Zusammenschau von Forschungsergebnissen resultiert die Formulierung eines komplexen Führungsverständnisses, das sich als Rollenkonzept und als roter Faden durch beide Bände zieht. Nach diesem Rollenverständnis sind die Gestaltung der eigenen Rolle und der Kontextbedingungen die integrativen Herangehensweisen für die Bewältigung komplexer Führungssituationen.

Witzig cartooniert sind die einzelnen Kapitel in Grundlagentexte,

Erweiterungen, Vertiefungsfragen und Lernhinweisen strukturiert. Der Link zur Praxis wird didaktisch geschickt mit anschaulichen Fallbeispielen und Arbeitsblättern sowie Leitfragen hergestellt.

Band 1 behandelt die Grundlagen des Führungsverständnisses und die aktive Gestaltung der eigenen Führungsrolle. Er ist unterteilt in die Kapitel: Menschenbilder, Organisationsverständnis, das Rollenkonzept der Führung, psychologische Grundlagen für Führungskräfte, Leistung und Verhalten beeinflussen, Führung der eigenen Person, Gestaltung der Beziehung zu einzelnen Mitarbeitenden und Gestaltung der Arbeit in und mit Gruppen.

Band 2 behandelt die Bereiche Gestaltung von Rahmenbedingungen und das Management komplexer Führungssituationen. Diesen Bereichen sind zugeordnet: Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting, Organisation als Führungsaufgabe, Mitarbeitende gewinnen und entwickeln, Schaffung wissensmäßiger und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit, Fordern und Fördern, Projektmanagement, Veränderungsmanagement, Konfliktmanagement, Diversity Management und Macht und Mikropolitik.

Ein Handbuch mit Beispielcharakter und Wegweisfunktion!



*Arnie Prieß, Sebastian Spörer*  
**Zeit- und Projektmanagement.**  
Neurowissenschaft und Methoden-Wissen erfolgreich vereint. Inklusive Arbeitshilfen online. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg 2015, 248 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-648-05603-5

Die Autoren beschreiben, wie die Zeit- und Projektmanagement ineinander greifen und sich gegenseitig bedingen.

Wohltuend auf der einen Seite ist, dass sie sich nicht von Theoriefeinheiten leiten lassen, sondern den gesunden Menschenverstand und insbesondere ihre Erfahrung als pragmatische Grundlage ihrer Aussagen verwenden. Auf der anderen Seite fehlt dann aber doch bei dem Wunsch, ihre Aussagen nachzuvollziehen, die Quellenangabe. So wird etwa das Reissprofil als ein guter Zugang zu Motiven dargestellt, obwohl dies wissenschaftlich längst widerlegt ist.

Die pragmatische Orientierung des Buches hat in jedem Fall zum Vorteil, dass lebendig, an Beispielen veranschaulicht Methoden und Vorgehensweisen zur wirkungsvollen Planung von Aufgaben und Projekten vermittelt werden. Die neurobiologisch thematisierten Kapitel tragen in verständlicher Sprache zu einem grundsätzlichen Verständnis der neurobiologischen Aktivitäten im Gehirn und der Folgen von Arbeitsüberforderungen bei.

Die einzelnen Kapitel sind lebendig geschrieben, mit vielen Beispielen unterlegt. Zusammenfassungen, Regeln, Tipps und kleine Übungen stellen den Praxisbezug und das Verständnis der Inhalte her. Alle Tools und Arbeitshilfen sind auf der Verlags-Webseite zum Download abrufbar.

Ein Buch, das insbesondere Praktiker erfreuen dürfte.



### Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Kompetenzen von Führungskräften und Coaches, Heft 4/14, 21. Jahrgang, Springer VS/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2014, ISSN 1618-808X (print), ISSN 1862-2577 (online).

Der „Containerbegriff“ Kompetenz reicht in seiner Bedeutung von fähig sein bis zuständig sein. Vor die-

sem Hintergrund befassen sich die Hauptbeiträge mit der Bedeutung von Kompetenzen für Coaches und Führungskräfte. Zwei interessante Diskurse zur gesellschaftlichen Rolle von Coaching und zu Metaphern um das Thema Burnout sowie ein Praxisbericht über eine Online-Befragung zum Coachingkonzept der Karlsruher Schule vervollständigen die Ausgabe.

#### Inhalt:

- *Schreyögg, A.*, Editorial: Kompetenzen von Führungskräften und Coaches.

#### Hauptbeiträge:

- *Hasenbein, M., Riess-Beger, D.*: Coachingkompetenzen für Führungskräfte. Theoretisches Konzept und empirische Erkundungen.
- *Theis, F., Bergstermann, A.*: Kompetenzerfassung in der berufsbegleitenden wissenschaftlichen Weiterbildung.
- *Michel, A. et al.*: Was zeichnet einen kompetenten Coach im HR-Management aus? Entwicklung eines Kompetenzmodells für Führungskräftecoaching.
- *Pfitzner, K.*: Performance-Coaching. Den eigenen Leistungsbegriff erkennen und in Frage stellen.
- *Misch, F.*: Coaching in der Altenpflege – Kann gesundheitsförderliches Führungsverhalten mittels Coaching gelingen?

#### Praxisberichte:

- *Wolf, C.*: Musterzustände im Coaching erkennen und verändern.

#### Diskurs:

- *Böning, U., Strikker, F.*: Ist Coaching nur Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen oder auch Impulsgeber?
- *Schenk, K.*: „Firewall oder Lös(ch)wasser“ – Lösungssprache rund um „Burnout“.

Buchbesprechungen und Mitteilungen runden diese Ausgabe ab.

## Wie IT neue Geschäftsmodelle kreiert

Kürzlich hatte ich ein interessantes Gespräch mit dem CEO eines größeren Unternehmens in dem er den Ausbau seiner IT ansprach. Er begründete das damit, dass er auf immer mehr Systeme aufmerksam wird, die er auch gerne nutzen möchte, um im Markt vor den neuen Wettbewerbern bestehen zu können. Meine Vorschläge erschienen ihm zunächst etwas zu revolutionär. Deshalb haben wir uns zunächst über die momentane Entwicklung unterhalten und den Begriff Wettbewerber näher betrachtet.

Früher war der Wettbewerber meist ein anderes Unternehmen der gleichen Branche, heute ist das zum Teil ganz anders. In Autozeitingen wurde regelmäßig diskutiert, ob der neue Audi besser ist als der BMW oder der Mercedes. Es ging in erster Linie um den neuen Motor oder die bessere Straßenlage. Heute geht es immer häufiger um die Frage, wer baut das bessere E-Auto, Tesla, Google oder einer der renommierten Hersteller? Es wird auch weniger über den neuen Motor oder die Straßenlage geschrieben. Die Neuerungen sind meist das Entertainment System, das Navi mit Real Time Traffic Information System oder weitere Assistenzsysteme wie Abstandsregeltempomat, automatische Parksysteine oder Internet Apps. Gut, das betrifft die Automobilindustrie. Aber wie sieht es zum Beispiel im Handel aus?

Ich kann mich noch gut daran erinnern, als Karstadt der größte Warenhauskonzern Europas war. In vielen Warenbereichen war er auch Marktführer in seiner Branche, z. B. im Verkauf von Musik CDs. Heute lese ich von Eigentümerwechseln, von fehlgeschlagenen Sanierungen, von neuen Strategien und dann wieder von den nächsten Problemen. Marktführer im Verkauf von Musik ist Karstadt schon lange nicht mehr, inzwischen eher ein unbedeutender Player in einer Nische. Haben die Wettbewerber alles besser gemacht? Wer sind eigentlich die Wettbewerber? Zu den Zeiten als Karstadt noch Marktführer im Musikbereich war, waren es Kaufhof, Media Markt & Co. Heute sind es eher Amazon oder iTunes (für Musik).

Im nächsten Schritt haben wir die Erkenntnisse nun auf das Unternehmen übertragen, in dem ich mich gerade befand. Der CEO sagte sofort, das soll ihm nicht passieren, deshalb will er neue Systeme einführen. Ich fragte ihn, ob er alles über seine Kunden und seine Produkte weiß? Welche Produkte sind besonders erfolgreich (aber nicht nur im Umsatz, sondern auch in der Marge), was fragen die Kunden am meisten nach und warum? Er wusste es nur zum Teil. Das Unternehmen hat verschiedene Absatzkanäle, vertreibt nur wenig direkt an den Endverbraucher, mehr über Zwischenhändler, deshalb lassen sich viele Daten auch schwer oder überhaupt nicht erheben.

Vergleichen wir die Situation mit einem Unternehmen der neuen Generation wie z. B. Amazon. Hier läuft alles systembasiert. Man muss sich selbst anmelden und seine Daten bekannt geben. Das Suchen nach interessanten Produkten läuft über deren Homepage und das Nutzerverhalten wird in Form von Nutzerprofilen abgespeichert. So funktioniert auch Empfehlungsmarketing sehr gut.

Man weiß praktisch alles über den Kunden. Kurz bevor die Kreditkarte abläuft, wird er erinnert, dass er seine Daten aktualisieren soll

Ich denke, die erwähnten Beispiele zeigen es schon ganz deutlich, dass IT inzwischen einen extrem hohen Stellenwert im Unternehmen verdient. Die Beispiele sollen aber auch zeigen, der Wettbewerber, auf den wir heute oft stoßen, ist ganz anders gerüstet als viele traditionelle Unternehmen, die schon länger bestehen.

Na, dann muss man halt aufrüsten..., höre ich dann oft. Aber reicht das? In dem Unternehmen nicht, in dem ich mich gerade befinde. Die Kernfragen lauten, welche Daten benötige ich für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung und an welche Daten komme ich tatsächlich ran und wie lassen sich die auswerten? Hier ist oft ein umfangreicherer Umbau, nicht nur der IT, erforderlich. Dazu benötigt man musterbrechende Sichtweisen, eine gut ausgearbeitete Strategie und dann einen erfolgreichen Transformationsprozess, der auch die Mitarbeiter einschließt. Es ist nicht nur alles IT!

Das ist auch der Grund, warum manche Vorschläge dann im ersten Schritt revolutionär wirken und es vom Ende her gedacht auch sind.

Deshalb folgende Empfehlung:

- Gönnen Sie sich inspirierende Unterstützung für diese Überlegungen.
- Betrachten sie die Situation ganzheitlich und nicht nur aus IT Sicht.
- Rechnen sie mit einem größeren Umbau.
- Budgetieren Sie ausreichende IT Kosten.
- ... und der Umbau in der IT ist nie vorbei, das ist ein ongoing Process... .

Interessiert? **Kennziffer: 14405**