

Durch Business Engineering zu Wirtschaft 4.0

Wenn man manches Zukunftsszenario liest, möchte man meinen, dass es von Wirtschaft 4.0 noch weit entfernt ist. Aber die 4. industrielle Revolution ist schon sehr konkret, nur vielleicht noch nicht für jedermann ersichtlich. Es wird also Zeit, sich intensiver damit zu befassen. Da stellt sich meist die Frage, wie gehe ich es an? Zu diesem Zweck wurde Business Engineering (BEG) geschaffen. Es gibt verschiedene Ansätze und Theorien. Im Grunde geht es aber darum, aktuelle betriebswirtschaftliche Veränderungen zu planen und deren Umsetzung zu begleiten. Dazu ist ein ganzheitliches Vorgehen erforderlich und umfasst das Erstellen von Konzepten und Modellen ebenso wie das Change- und Innovationsmanagement.

Ein besonderer Focus liegt selbstverständlich auf der Integration der aktuell verfügbaren Informationstechnik. Dabei kann eine Stoßrichtung das Neugestalten von künftigen Geschäftsprozessen sein und eine andere, das Business Process Reengineering (BPR), worunter man eine Geschäftsprozessneugestaltung versteht.

Es geht also um das grundlegende Überarbeiten des gesamten bestehenden Geschäftsprozesses. Hammer & Champy, die sich mit dem Thema intensiv beschäftigt haben, formulieren dazu: „Es geht um fundamentales Umdenken und radikales Neugestalten von Geschäftsprozessen, um dramatische Verbesserungen bei bedeutenden Kennzahlen, wie Kosten, Qualität, Service und Durchlaufzeit zu erreichen“. Die Formulierung macht bereits deutlich, dass es hier nicht nur um das Optimieren bestehender Geschäftsprozesse geht. Diese Vorgehensweise bietet sich für Unternehmen an, die eine völlige Veränderung ihres Geschäftsmodells befürchten müssen.

Diejenigen, die mit weniger Veränderung rechnen, bleiben beim eher sanfteren Ansatz des Business Engineering. Das BEG unterstützt dabei die Transformation eines Unternehmens der Industriegesellschaft in ein neues oder restrukturiertes Unternehmen. Die Betrachtung der technischen Komponenten ist dabei genau so wichtig, wie die Begleitung beim Change Management.

*Ihnen, liebe Leser,
besinnliche Feiertage,
Gesundheit und viel Erfolg für das Neue Jahr
wünschen*

SYSTEM-MANAGEMENT &v
Ihr Team von den Rasche Nachrichten

Wie wir bei Projekten in der Praxis erlebt haben, ist speziell die Begleitung der Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Hier entscheidet sich oft, ob ein Projekt gelingt oder fehlschlägt.

Klingt alles kompliziert? Ist es nicht. Ein Beispiel:

Ein Handelsunternehmen erkennt, es muss auch im Internet intensiver stattfinden und möchte dazu den bestehenden Onlineshop optimieren. Meist werden wir dann gefragt, können Sie uns bei der Optimierung unseres E-Commerce Auftritts helfen? Schon beginnt der Business Engineering Process.

Es geht heute nicht mehr darum, einen Onlineshop zusätzlich zu den bestehenden physischen Geschäften zu betreiben, sondern um die Integration der Online- mit der Offlinewelt und um die Anpassung des gesamten Geschäftsmodells an die aktuellen und zukünftigen Gegebenheiten. Weiter ist eine vollkommene Verzahnung mit allen Inhouse Prozessen erforderlich, soll das gewünschte Ziel erreicht werden. Wer ist für den Onlineshop verantwortlich? Der Einkauf, der Verkauf, die IT Abteilung oder eine eigene Stelle für E-Commerce? Die gesamte Geschäftsarchitektur ist hier zu betrachten und zu optimieren. Unsere Antwort lautet also meist, ja, aber sind Sie sich bitte der Tatsache bewusst, dass wir dabei eine ganzheitliche Betrachtung benötigen, die meist erhebliche Änderungen im Geschäftsprozess nach sich zieht. Wenn die Notwendigkeit erkannt wurde, kann mit dem Projekt gestartet werden, wenn nicht, sollte man es besser lassen, weil es zum Scheitern verurteilt ist.

Interesse? **Kennziffer: 15401**

Ich bin der Meinung, dass

wir Menschen unbewusst reflexhaft die Strategie „Mehr vom Gleichen“ praktizieren, wenn wir mit Veränderungen konfrontiert werden. Dies hat auch damit zu tun, dass es für Krisensituationen oder herausfordernde Veränderungsprojekte keine Blaupausen gibt und der Mensch im allgemeinen nur ungern von vertrauten Vorgehensweisen lässt.



Walter Braun

Vogel-Strauß-Politik, Aktionismus, Hau-Ruck-Aktionen, Arbeitskreis-Orgien und Projektemacherei sind Aktivitäten, die sowohl dem Umfeld als auch dem eigenen Bewusstsein signalisieren, „wir sind auf Sendung“. Die Tragik solcher Notfallreaktionen liegt in der Logik ihres Mislingens.

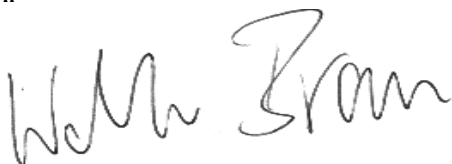
Radikale Sparmaßnahmen werden ausgerufen, neue Vice-Presidents installiert, PE-Programme rasiert und „Extra-Meilen“ von jedem abverlangt. Das Abarbeiten von Checklisten wird zur Methode der Wahl. Menschlich verständlich, entspringen sie doch intuitiven Reflexen, die aber leider aus Zeiten des Säbelzahntigers stammen.

Veränderungen und Krisenbewältigungen in der heutigen Zeit kommen nicht mehr aus mit der „Logik der Savanne“. Die Veränderungs- und Entwicklungsdynamik lässt keine Zeit für ein schrittweises Anpassen des menschlichen Denkens und Handelns an die Erfordernisse. Radikales Verlernen bewährter Methoden wird zur Schlüsselqualifikation. Wer sich bewusst lösen kann von vertrautem Verhalten, hat Luft für freies und kreatives Denken, kann sich zwingen, Ungewohntes und schräge Ideen zuzulassen, kann den Panzer der Tradition durchbrechen und Experimentieren anstatt Lamentieren.

Change und Entwicklung sind also kaum mit traditionellem Vorgehen zu bewältigen, sondern mit einer kernsanierten Geisteshaltung. Fangen Sie doch einfach einmal mit einem Gedankenexperiment an, in dem Sie immer das Gegenteil von dem ausmalen, was Sie zunächst als sinnvoll erachten. Dann prüfen Sie einmal in einem zweiten Schritt, die Körnchen der Wahrheit, die im Gegenteil begründet liegt, um diese dann in einem dritten Schritt in einen begründeten Aktionsplan überzuführen.

Ich denke, Sie werden Freude am Ergebnis haben.

Ihr



Walter Braun

Warum *Select* so einzigartig ist?

Herkömmliche Testverfahren zur Mitarbeiterauswahl gehen von berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen allgemeiner Natur aus und prüfen, inwieweit die Bewerber diesem Profil entsprechen.

Da aber je nach Tätigkeit ein Merkmal wie etwa Teamfähigkeit eine sehr unterschiedliche Bedeutung haben kann, mal bedeutet es, einen „Teamprozess voranbringen“, mal „individuelle Meinungen integrieren“ etc., sind die Verfahren seltenst tätigkeitsspezifisch. Und genau an dieser Stelle setzt *Select* an:

- Es erfasst die kognitiven und persönlichkeitsbezogenen Voraussetzungen, indem es
- die Tätigkeitsanforderungen genau erfasst, und diese
- in wissenschaftlich überprüfte Testitems/Fragen übersetzt und dann
- in ein fälschungsrobustes Format überträgt.

Weil *Select* ausschließlich die tätigkeitsrelevanten Merkmale abfragt, kann man nahezu ausschließen, dass man

- geeignete Mitarbeiter übersieht und
- ungeeignete einstellt.

Mit *Select* kann man die Position einer Person bezogen auf das Anforderungsprofil und im Vergleich mit anderen Bewerbern oder auch im Vergleich zu anderen Berufsgruppen bestimmen.

Interessiert an einer Kurzbeschreibung? **Kennziffer: 15402**

Ist klassisches Projektmanagement tot?

Wie wir wissen, verfolgt das klassische Projektmanagement in der Regel einen eher linearen Ansatz. Einzelne Phasen sind dabei: Projektstart, Planung, Umsetzung, Abschluss. Diese Vorgehensweise erinnert stark an das Wasserfall-Modell in der Software Entwicklung mit seinen Bausteinen: Anforderung, Entwurf, Implementierung, Überprüfung, Wartung. Das ist alles sehr statisch und verträgt sich immer schlechter mit den aktuellen Herausforderungen, weil Produktlebenszyklen kürzer werden und Anforderungen komplexer. In der Software Entwicklung kämpfte man mit den gleichen Problemen und konterte mit agilen Methoden wie Scrum um der Veränderungsdynamik gerecht zu werden.

Deshalb stellt sich die Frage zurecht, ist klassisches Projektmanagement tot?

Ich meine aber trotzdem, nein. Für agile Methoden muss das Umfeld passen und die Mitarbeiter sollten gut damit umgehen können. Das ist nicht immer und überall der Fall und es gibt genug Beispiele wo dieser Vorgehensrahmen kein befriedigendes Ergebnis gebracht hat. Deshalb erscheint mir aktuell die erfolgversprechendste Methode ein Mix der beiden Systeme, ein Hybrid-Modell, zu sein. Klassisches Projektmanagement angereichert (an den dafür geeigneten Stellen) mit agilen Methoden. Davor gilt es aber gut zu analysieren welche Personen in welchem Umfeld den agilen Part übernehmen können und ob das Projektumfeld überhaupt geeignet ist für diese Form des Vorgehens. Nachdem Projektmanagement inzwischen in vielen Organisationen Anwendung findet, lohnt es sich deshalb sehr, sich hier kritisch zu hinterfragen, ob die eigene Organisation und das Umfeld gerüstet sind für die aktuellen und kommenden Anforderungen. Mit klassischem Projektmanagement alleine stößt man vermutlich bald an seine Grenzen und dann ist es für notwendige Anpassungen in der Organisation und der benötigten Kultur im Unternehmen zu spät, um da bereits erste flexible Veränderungen vornehmen zu können.

Interessiert? **Kennziffer: 15403**



Shit in, Shit out – ein allgegenwärtiges Problem

Das Meistern komplexer Anforderungen von Veränderungsprojekten wird immer mehr zum Schlüsselfaktor und Unterscheidungsmerkmal innovationsgetriebener Unternehmen aller Größenklassen.

Das Problem im Umgang mit Komplexität besteht dabei nicht darin, dass man zu wenig systemische Methoden kennt oder anwendet, sondern darin, dass Menschen gerade in schwierigen Entscheidungssituationen bevorzugt mit linearem Denken reagieren und der Illusion unterliegen, dass mit einigen Wenn-Dann-Überlegungen Komplexität in den erkennenden Griff zu bekommen ist. Etwa: „Wenn wir temporär die Manpower und unser Budget erhöhen, verschaffen wir uns mehr Luft, können dadurch Termine und Qualitätsstandards einhalten, die wiederum zu einer positiven Anerkennung führen und in deren Folge uns Folgeauf-

träge sichern“. Dumm nur, wenn durch das monetäre Großinvest gleichzeitig diese Mittel an anderer Stelle fehlen, damit dort keine Ressourcen für Termintreue genutzt werden können, dadurch

Wer also heutzutage nur auf lineare Ursache-Wirkung-Zusammenhänge achtet, springt zu kurz. Mit altem Denken neue Probleme zu lösen, kann daher kaum gelingen. Worauf es ankommt, sind Fähigkeiten, die vielfältigen Fehlerfallen des menschlichen Denkens zu kennen, um dem Shit in – Shit out-Phänomen, nach der eine Methode nur so gut ist, wie die Qualität ihrer Inhalte, zu entkommen und den Wirkungsgrad der Methoden zu erhöhen.

Methoden zur Bewältigung von komplexen Situationen wie etwa Sensitivitätsmatrix, Netzbild, Sankey-Diagramm sind zwar notwendige Tools zur Komplexitätsbewältigung, aber bei weitem keine hinreichenden. Erst wenn Denkroutinen, Wahrnehmungstendenzen und die Wirkung von menschlichen Motiven und Werten bewusst sind, entfalten die Methoden ihren systemischen Charme.

Das Trainieren systemischer Kompetenzen muss daher zwingend mit dem Bewusstmachen von Denkfallen und deren Gegenstrategien sowie der „Psychologik“ des Entscheidens verknüpft sein.

Interessiert am Maximieren der systemischen Kompetenz von Fach- und Führungskräften? **Kennziffer: 15404**



Schmunzelecke



„Treffen sich zwei Geschäftsführer. Sagt der eine zum anderen: "Ich verstehe das nicht. Ihre Mitarbeiter sind alle immer so pünktlich. Woran liegt das nur?" Sagt der andere: "Ich habe 30 Mitarbeiter, aber nur 20 Parkplätze."

(falsch verstandene Mitarbeitermotivation)

Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2015

Reinhard K. Sprenger

Das anständige Unternehmen. Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt.

Deutsche Verlags-Anstalt, München 2015, 381 Seiten, € 26,99, ISBN 978-3-421-04706-9

Wieder einmal hat der Autor ein ausgesprochen inspirierendes Buch vorgelegt. Sprenger umreißt zunächst, was er unter Anstand versteht und wie er sich praktisch übersetzen lässt. Wortstark und anschaulich zugleich beschreibt er die Konsequenzen für eine „anständige“ Mitarbeiterführung und zeigt auf, wie Anstand durch Prinzipien wie etwa „betrachte die Mitarbeiter nicht als bloße Mittel“, „behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder“, „versuche nicht, Menschen zu verbessern“, „verletzte nicht die Autonomie der Mitarbeiter“ und „bezeichne nichts als alternativlos im Betrieb“ gelebt werden kann.

Inspirierend ist das Buch auch deswegen, weil es nicht die Verbesserung von etablierten Instrumenten und Prozessen betont, sondern das Infragestellen von zur Routine gewordenen Verhaltensweisen.

👍👍👍

Kai Anderson, Jane Uhlig

Das agile Unternehmen. Wie Organisationen sich neu erfinden. Mit vielen Beispielen aus der Praxis bekannter Topmanager.

Campus Verlag, Frankfurt/Main 2015, 280 Seiten, € 49,00, ISBN 978-3-593-50455-1

Wandlungsfähigkeit ist der zentrale Schlüsselfaktor für Erfolg. Warum das so ist und insbesondere wie sie aufrecht erhalten werden kann, arbeiten die beiden Autoren im Gespräch mit 30 Topmanagern heraus. Aus diesen Interviews leiten sie die Stellhebel

für eine flexible Unternehmensführung ab und bilden daraus ein Modell, das die notwendigen Bedingungen, Strategien, Prozesse und Potenziale einer wandlungsfähigen Unternehmung als Grundgerüst beschreibt.

Damit liefern sie einen Orientierungsrahmen, der in der heutigen Unternehmenskomplexität hilft, den Stellenwert von Strategien und deren Umsetzung, von Prozessen und Strukturen, von Potenzial und Führung als Vernetzungspunkte eines agilen Unternehmens zu verstehen.

Ein interessantes und Einblick in die Denkweise erfolgreicher Konzerne und CEOs vermittelndes Werk.

👍👍👍

Daniela Eberhardt

Generationen zusammen führen. Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten.

Haufe Gruppe, Freiburg 2016, 316 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-648-06751-2

Die sozio-demografische Entwicklung führte dazu, dass drei Generationen gleichzeitig zusammen arbeiten. Unterschiedlicher könnten sie nicht sein: Die Milleniums, die sich während der Meetings auch noch über Socialmedia austauschen, Generation X, die dem Senioritätsprinzip anhängt, oder Generation Z, die aus festen Arbeitsbeziehungen am liebsten fliehen möchte. Für all diese diversen Generationen sind unterschiedliche Führungskulturen erforderlich.

Die Autoren, selbst ein buntes Generationengemisch, beschreiben die Dimensionen und Facetten solcher Führungsstile. Sie beleuchten die Konsequenzen der demografischen Entwicklung, diskutieren altersgemäße Wahrnehmungsprozesse und Anforderungen an die Führung und stellen

die dafür typischen Lernformen vor. Sie leiten Handlungsfelder aus den Situationsbeschreibungen für eine Generationen integrierende Führung, Arbeits- und Leistungskultur ab und verknüpfen so die deskriptive Analyse mit konkreten Lösungen.

Online-Arbeitshilfen, Praxisbeispiele und nützliche Internetlinks gewährleisten den herausragenden Praxisbezug des Buches und verhelfen dem fundierten Werk zu einem gut recherchierten Praktikerkompendium.

👍👍👍

Tim Cole

Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss! Impulse für den Mittelstand.

Verlag Franz Vahlen, München 2015, 211 Seiten, € 24,90, ISBN 978-3-8006-5043-9

Der Autor, bekannt für eine kritische und provozierende Auseinandersetzung mit der Trägheit deutscher Geschäftsmodelle, legt wieder einmal den Finger in die Wunde. Pointiert und mit einer bildhaften Sprache rüttelt er den Wirtschaftstandort Deutschland durcheinander und zeigt, wie groß die Gefahr ist, die digitale Transformation der Geschäftsmodelle zu verschlafen. Gleichzeitig bietet er allerdings ein Füllhorn von Impulsen, Firmenbeispielen und Hilfestellungen, mit denen auch Traditionalisten die digitale Kurve noch kriegen können.

Für alle Unternehmensbereiche vom Vertrieb bis zum Personalwesen zeigt er, wie mit veränderten Denkmodellen und neuen Technologien die digitale Transformation ablaufen kann. Damit füllt der den abstrakten Begriff „Digitalstrategie“ mit praktikablen Inhalten und nimmt den Verantwortlichen den möglichen Schrecken vor dem Unbekannten.

Seine direkte Sprache, zum Teil erschütternden Fallbeispiele und jeweils zehn Reflexionsfragen nach jedem Kapitel machen das Buch zu einem ausgesprochenen Leseerlebnis, das jedem halbwegs entscheidungsfähigen Menschen zu unmittelbaren Konsequenzen verhelfen kann.



Helen Karmasin

Verpackung ist Verführung. Die Entschlüsselung des Packungscodes.

Haufe Gruppe, Freiburg 2016, 312 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-648-07261-5

Die Autorin, eine auf qualitative Marktforschung spezialisierte Beraterin, eröffnet einen interessanten Blick auf die Funktion und Wirkung von Verpackungen. Verpackungen sind gewissermaßen die orchestrierte Bühnenvorstellung von Produktinhalten und stellen somit eine Form der verdichteten Kommunikation mit dem Kunden dar.

Viele Abbildungen von Verpackungen und deren Interpretation illustrieren die verschiedenen Verpackungscodes und deren Effekte auf die Veredlung bzw. Wahrnehmung der Produkte. Nachvollziehbar präsentiert sie die implizite Bedeutung von Verpackungsstilen und deren nur Sekunden dauernden, aber kaufauslösenden Effekte.

Ein Buch, das auch Laien praxisrelevantes Expertenwissen anschaulich vermittelt.



Frank Gehring, Joachim Schroer, Hannah Rexroth, André Bischof (Hrsg.)

Die Mitarbeiterbefragung. Wie Sie das Feedback Ihrer Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2015, 207 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3385-3

Die Autoren haben anhand eines konkreten Feedback-Prozesses im Unternehmen die Konzeption und Fallstricke einer betrieblichen Mitarbeiterbefragung dargestellt.

Im ersten Teil widmen sie sich den strategischen Fragestellungen und der Kommunikation gegenüber den Beteiligten. Der zweite Teil behandelt die Konzeption und dessen Umsetzung und im dritten Teil zeigen die Autoren, wie das Instrument langfristig in die Organisationsentwicklung eines Unternehmens integriert werden kann.

Insbesondere verdeutlichen sie durch den konkreten Praxisfall, dass neben einer sorgfältigen Planung und Kommunikation gerade nach der Auswertung der Folgeprozess über den Wirkungsgrad der Befragungsergebnisse entscheidet. Erst dann, wenn Mitarbeiter in die Planung und Durchführung eingebunden und aktiv in dem darauf einsetzenden Schlussfolgerungsprozess mitwirken, wirken Mitarbeiterbefragungen nachhaltig als Gestaltungsinstrument einer proaktiven Organisationsentwicklung.



Thomas Sattelberger, Isabell Welppe, Andreas Boes (Hrsg.)

Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft.

Haufe Gruppe, Freiburg 2015, 310 Seiten, € 59,00, ISBN 978-3-648-07434-3

Die Rasanz, mit der sich Unternehmen ethnisch, kulturell und in ihren Geschäftsmodellen entwickeln, ruft förmlich den gesellschaftlichen Diskurs hervor. Die Veränderungsdynamik läuft aber nicht abstrakt ab, sondern fordert Menschen und fördert gleichzeitig Teilhabe dieser Menschen an ihrer Bewältigung. Der Ausgangspunkt dazu ist das demokratische Unternehmen als Idealzustand.

Den Diskurs über den Idealzustand führen in diesem Buch namhafte Politiker, Wissenschaftler und Topmanager. Der Bogen reicht dabei von Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt über Arbeit und Eigentum bis zu Arbeiten 4.0. Bemerkenswert: Die Autoren führen keinen abstrakten Diskurs, sondern berichten aus der eigenen Unternehmenswelt und entwerfen damit Blaupausen für die Realisierung demokratisch geführter Unternehmen.



Christiane Schiersmann, Johanna Friesenhahn, Ariane Wahl

Synergetisch beraten im beruflichen Kontext. Selbstorganisation sichtbar machen. Systemische Praxis, Band 6

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2015, 118 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2608-9

Beratung findet in der Regel immer im Kontext eines komplexen Prozesses statt. Um mit diesen Bedingungen besser umgehen zu können und nicht in die lineare Beratungsfalle zu geraten, entwerfen die Autorinnen ein synergetisches Navigationssystem, mit dem komplexe Verläufe eines Veränderungsprozesses detailliert erfasst werden können.

In den ersten Kapiteln erarbeiten die Autorinnen Verständnis für eine arbeitsweltbezogene Beratung und definieren diese als das Lösen von Problemen unter Beachtung von Selbstorganisationsprozessen. Vor diesem Hintergrund entwickeln sie dann im vierten Kapitel ihr Navigationssystem und verdeutlichen deren Anwendung in einer ausführlichen Fallbeschreibung. Weitere Anwendungsfelder und Erfahrungen mit diesem Navigationssystem runden das Buch ab. Das angehängte Glossar hilft, Fachtermini, Modellansätze und Theorien zu verstehen und dem Buchkontext zuzuordnen.

Sicherlich kein Buch, das man so nebenbei lesen kann, aber ein ausgesprochen nützliches, für jeden, der systemisches Handeln als die Methode seiner Wahl betrachtet.



Andreas Zimmer, Thomas Rigotti
Multitasking. Komplexe Anforderungen im Arbeitsalltag verstehen, bewerten und bewältigen. Managementpsychologie, Band 1 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2015, 163 Seiten, € 29,95, ISBN 978-3-8017-2551-8

Dass in der modernen Arbeitswelt mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen sind, hat sich schon fast als normal in das Unterbewusstsein der Menschen eingebürgert. Differenziert betrachten die Autoren die Verbreitung, Ursachen und Folgen von Multitasking.

Sie geben dazu einen Einblick in wissenschaftliche Erkenntnisse, insbesondere in die der Kognitions- und Neurowissenschaften, und ermöglichen somit eine seriöse Auseinandersetzung mit Multitasking, das meistens mit Stress und Überforderung assoziiert wird.

Um die Anforderungen besser verstehen, potenzielle Folgen bewerten und Möglichkeiten zur Bewältigung von Multitaskinganforderungen kennen zu lernen, haben die Autoren die Buchkapitel sachlogisch aufgeteilt in „Ansätze zur Erklärung“, „Auswirkungen“ und „Praxisempfehlungen“, sie jedoch so gestaltet, dass sie unabhängig voneinander zu lesen sind.

Ein auch von Praktikern mit Gewinn zu lesendes Sachbuch, das aus sich selbst heraus verstehbar ist.



Barbara Heitger, Annika Serfass
Unternehmensentwicklung. Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2015, 417 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-3300-6

Der operative Druck im Unternehmen zwingt diese zur ständigen Weiterentwicklung unter systemischen Prämissen. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität sind dabei die charakterisierenden Zustände der Veränderungsprozesse.

Auf systemischem Hintergrund entwerfen die Autoren Landkarten für eine gelingende Unternehmensentwicklung. Nach der Einführung in ihr Modell und der Beschreibung dessen „DNA“ behandeln sie zehn zentrale Themen der Unternehmensentwicklung wie Innovation, strategische Kooperation, Resilienz etc. Aus allen bilden sie dann die Synthese und leiten einen roten Faden für eine systemische Unternehmensentwicklung ab. Mit sechs Fallbeispielen beschreiben sie dann ausführlich die Umsetzung ihres Ansatzes.

Ein Buch, das für jeden Change-Verantwortlichen zur Pflicht wird und das konkrete Handlungsanleitungen auf einer empirisch erprobten Konzeption liefert. Zahlreiche Erläuterungen, Anwendungshinweise sowie 40 Werkzeuge zur Unternehmensentwicklung sind Online abrufbar. Ein Buch, das das Zeug zum Klassiker hat.



Sean Brummel
Einen Scheiß muss ich. Das Manifest gegen das schlechte Gewissen. Aus dem Amerikanischen erfunden von *Tommy Jaud*. S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt/Main 2015, 319 Seiten, € 16,99, ISBN 978-3-596-03227-3

Wenn ein Buch schon mit Haftungs-, Nutzungs- und Beschränkungsbeschränkungen beginnt, kann man sicher sein, dass kaba-

rettistisches und satirisches Feuerwerk kommen wird. Die Erwartung wird 100 % erfüllt.

Der Autor lässt seinen fiktiven Protagonisten Brummel vom erfolglosen, gelangweilten und ein an sich trostloses Leben führenden Nobody zu einem bestgelauten und charismatischen Persönlichkeitstrainer und Bierbrauer mutieren, indem er dem Selbstoptimierungs-, MüsSENS- und Zielekult eine anarchische Selbstbestimmung gegenüber stellt und zu dem Ergebnis kommt: Einen Scheiß muss ich.

Satirisch, voller Wortwitz und Ironie zeigt er, wie man mit Gelassenheit den Gesundheits-, Ernährungs-, Erfolgs- oder gesellschaftlichen Zwängen entkommen und ein dann durch und durch gesundes Leben führen kann.

Ein amüsierendes und Political Correctness karikierendes Buch, das Spuren hinterlässt und den oben genannten Beschränkungen hinweisen Bedeutung verleiht.



Elke Döring-Seipel, Ernst-Dieter Lantermann
Komplexitätsmanagement. Psychologische Erkenntnisse zu einer zentralen Führungsaufgabe. Essentials. SpringerGabler, Wiesbaden 2015, 42 Seiten, € 9,99, ISBN 978-3-658-08657-2.

Gerade für Praktiker, die sich ungern Zeit nehmen, „dicke Bücher“ zu lesen, ist das Format des Verlags ideal. Auf den Punkt gebracht und verständlich zeigen die Autoren in diesem Werk, welche Anforderungen die wachsende Komplexität in Unternehmen an Führungskräfte und Mitarbeiter stellt. Insbesondere zeigen sie, dass mit dem Drang nach Komplexitätsreduktion eine Reihe von Denk-, Planungs- und Entscheidungsfehler einhergehen.

Um diese Fehlerwahrscheinlichkeiten zu reduzieren, skizzieren sie ein Modell zum komplexen Problemlösen und die daraus resultierenden Anforderungs- und Kompetenzprofile für gute Führungskräfte. Und das alles auf 42 Seiten. Kompliment!



OrganisationsEntwicklung Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Themenschwerpunkt: Komplexität kultivieren. Das VUCA Paradigma im Management. Heft 4/15, 34. Jahrgang, Handelsblatt Fachmedien GmbH, Düsseldorf 2015, 120 Seiten, Erscheinungsweise: 4 mal jährlich, Einzelausgabe: 29,80 €, Jahresabo inkl. App und ZOE-Online-Archiv: 189,00 €, ISSN 0724-6110.

Das aktuelle Heft widmet sich dem hochpräzisen Thema „Komplexität“. Ob Unternehmen oder Gesellschaft, alles befindet sich in ständiger Veränderung. Praxisbezogen, anschaulich und konzeptiv diskutieren die Autoren, wie man mit dieser volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten (VUCA) Welt umgehen kann. Ein gelungener Spagat zwischen theoretischer Fundierung und praktischer Relevanz.

Inhalt:

- *Lemoine, G. J.:* Angemessen antworten. Ein Gespräch mit Jim Lemoine über den Einfluss von VUCA auf das Führungsverhalten.
- *Bach, O., Künzi, A.:* Zwischen Unsicherheit und Möglichen. Strategische Früherkennung bei der Notenstein Privatbank AG
- *Evenett, S. et al.:* Qualifizierung für die VUCA-Welt. Ein Fachgespräch über Managementbildung in turbulenten Zeiten.
- *Hieronymi, A., Eppler, M. J.:* Kleines Komplexitäts-ABC.
- *Schober-Ehmer, H., Krejci, G. P.:* (Selbst-)Führung bei Unsi-

cherheit und Komplexität: Sei selbst VUCA!

- *Steiniger, J.:* Komplexität kassieren: Die Verständnisillusion im Change Management.
- *Holtfort, T.:* Antifragilität. Ein neues organisationales Rahmenwerk für den evolutiv-schen Wandel.
- *Krizanits, J.:* Der Tanz mit der Komplexität. Tools für Teams.
- *Oberhauser, S., Beer, J.:* Von Tools zu neuen mentalen Modellen.
- *Nielsen, C.:* VUCA extrem: Leichenmanagement im Ebola-Gebiet.
- *Eppler, M. J.:* VUCA-Vokabular.
- *Woodtli, A. et al.:* In der Waschanlage. Episodische Organisationsentwicklung bei der Ämterfusion.
- *Fischer, I., Wetzel, R.:* Die Macht der Improvisation. Über den gezielt ungeplanten Erfolg zweier Regisseure und betriebliches Veränderungsmanagement.
- *Simon, P., et al.:* Erfolgsmodelle für eine geteilte Welt.
- *Barmeyer, C. et al.:* Organisationsentwicklung im interkulturellen Raum. Ein Orientierungsmodell für Organisationsberater.
- *Eppler, M. J., Kernbach, S.:* Werkzeugkiste. 45. Abhängigkeiten besser verstehen: Die Sankey-Methode.
- *Gerpott, F. H., Voelpel, S. C.:* Klassiker der Organisationsforschung (18): Ikujiro Nonaka. Von Bierdosen und Backautomaten.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Katrin Greßer, Renate Freisler
In Balance. CD-ROM mit Trainer-einzellizenzen.
managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2016, 248,00 €, ISBN 978-3-95891-009-6

Die Autorinnen haben aus ihrer Trainerpraxis ein zweitägiges Training zur Work-Life-Balance für alle Mitarbeitergruppen entwickelt und um einen weiteren Tag mit einem speziellen Führungskräftetraining dazu erweitert. Darüber hinaus haben sie einen optionalen Vorbereitungs- sowie Follow-up-Workshop, eine Coachinghilfe und Lernvideos ergänzt.

Ihr Balancemodell behandelt die Ebenen Verstand, Sinn, Emotion und Körper und bietet dazu kognitive Methoden zum besseren Selbstmanagement sowie praxis- bzw. arbeitsplatztaugliche Yogaübungen an. Übungen zum autogenen Training und zur progressiven Muskelrelaxation runden das Konzept ab. Führungskräfte erhalten darüber hinaus einen Einblick in die Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten, emotionaler Mitarbeiterbindung und Gesundheit. Beispiele und Übungen regen sie zur Übertragung der Inhalte in ihre Führungspraxis an.

Ein Trainerleitfaden, 180 ppt-Charts, detaillierter Ablaufplan und ausführliche Hand-outs für die Teilnehmer helfen bei der Realisierung des Trainingskonzeptes, das auf die betrieblichen Spezifitäten hin formatiert und beliebig oft genutzt werden kann.

Eine Arbeitshilfe, die nicht nur Trainernovizen, sondern auch erfahrenen Seminarleitern flexible Arbeitshilfen für die Konzeption, Vorbereitung und Durchführung solcher Seminare bietet.

Zu beziehen bei:
managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Straße 41,
53115 Bonn
Tel.: 0228/977910
Fax: 0228/9779199
E-Mail: shop@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop

Vertrieb kann jeder !?

Es gibt unzählige Seminare und Vorträge zum Thema Vertrieb; Verkaufstrainer sprießen wie Pilze aus dem Boden - ganz abgesehen von den Unmengen an Büchern, die es zum Thema Vertrieb zu kaufen gibt.

Und was bringt das alles - ausgenommen satte Honorare für die Vortragsredner, Trainer, usw.? In den meisten Fällen nicht viel, denn all die tollen Tipps, wie Mann/Frau im Vertrieb vorgehen soll, treffen auf fruchtlosen Boden, wenn jemand ohne ein Fünkchen Vertriebsaffinität angesprochen wird.



Gscheithetsdirektor vo d' Mausdrecklfabrik

Dass Vorträge, insbesondere von den sogenannten "Top-Speakern", so gut besucht sind, liegt zum großen Teil daran, dass den Menschen auf unterhaltsame Weise vorgegaukelt wird "Vertrieb kann jeder".

Was aber heißt eigentlich "Vertrieb können"? Ist es das Beherrschen der Kaltakquise - sei es telefonisch oder im persönlichen Gespräch? Ist es der Außendienst oder der Innendienst

mit seiner Bearbeitung u. a. von Angeboten und Aufträgen? Wenn mit "Vertrieb können" das weite Gebiet des Vertriebs gemeint ist, dann stimmt die Aussage, dass Vertrieb jeder kann.

Hinterfragt man aber das Ganze, dann ist ja eigentlich "nur" die Neu-Kundenansprache gemeint, die für die meisten eine unüberwindbare Hürde darstellt, in manchen Fällen auch die Kundenansprache selbst, z. B. in Krisensituationen oder bei Reklamationen.

Und in diesem Fall stimmt es nicht, dass Vertrieb jeder kann.

Die rein fachlichen Anforderungen sowie Verkaufs- bzw. Gesprächstechniken sind „nur“ schmückendes Beiwerk, das man sich durch richtig durchgeführtes Training aneignen kann.

Die persönlichen Grundvoraussetzungen, die Einstellung zum „Verkaufen“ aber müssen stimmen, damit die vertriebliche Aktivität unter den Gesichtspunkten der Kundengewinnung, Kundenbindung und Umsatzsteigerung funktioniert, wie z. B.

- Empathie
- Kommunikationsfreude
- Diplomatie
- Selbstbewusstsein
- Durchhaltevermögen
- Optimismus

Und hier unterscheiden sich die Geister in punkto Selbsteinschätzung.

Interessiert daran, ob Sie „Vertrieb können“? **Kennziffer: 15405**

Die zwei Parallelwelten in Unternehmen

Was wir in unserer langjährigen Beratungsarbeit immer wieder erfahren haben, sind zwei parallel stattfindende Realitäten in den Unternehmen. Eine operative, wertschöpfungs- und prozessbezogene und eine theoretische, Common sense verträgliche Welt der öffentlichen Bekundungen, worunter so etwas fällt wie Compliance-Regeln, Unternehmensleitlinien, Führungsgrundsätze oder PE-Konzepte.

Die theoretische Welt führt ein Eigenleben, das de facto nichts bewirkt. Nicht zuletzt, weil sie sich immer mehr von der operativen entfernt und aus Wunschdenken gespeist ist. Beispiel DB: exzellente PE, desaströse Ergebnisse bei Nah-, Fern-, Busverkehr, Netz und Logistik. Solange also diese zwei Welten nicht miteinander verwoben sind, wird sich daran nichts ändern: Sogenannte persönlichkeitsbildende Trainings gaukeln weiterhin Interesse an der Emanzipation von Mitarbeitern vor und Werte sind weiterhin das Feigenblatt, hinter dem auf Teufel komm raus betrogen wird. Profit korumpiert Moral. Einige Firmen beginnen nun ihre aufgeblasene, „schön-gegeistete“ Welt zu entrümpeln.

Sie prüfen etwa:

- Wie sinnvoll sind unsere Grundsätze und wie integrieren wir sie als verbindliche Verhaltensweisen in unsere Arbeitswelt?
- Welche Rolle spielt unsere Unternehmenskultur in den Stellenprofilen?
- Was muss das Management zum Gelingen beitragen?

Oftmals steht hinter diesen kritischen Reviews der Inhaber und drängt konsequent auf Veränderung - mit erstaunlichem Erfolg.

Interessiert an der Steigerung des Wirkungsgrades Ihrer Instrumente?
Kennziffer: 15406