

Ich bin der
Meinung, dass...

spätestens seit Nils Pfläging zur Debatte über beyond-budeting angeregt hat, kein Personalverantwortlicher daran vorbeikommt, den Mitarbeiterwert an mehr als nur an Finanzkennzahlen fest zu machen. Natürlich sind Produktivitätskennziffern, Fehlzeiten, Krankenstände, Fluktuationsraten etc. wichtige Kennziffern; sie sind aber nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite stehen Innovationskraft, Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft etc. Spätestens in Krisen wird deutlich, dass die beiden Seiten zusammengehören und ihre jeweiligen Merkmale eng miteinander vernetzt sind.



Walter Braun

So hat die Leistungsbereitschaft Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität. Die Arbeitsproduktivität wiederum beeinflusst den Erfolg. Der Erfolg die Zufriedenheit. Diese Tatsache allerdings lässt sich schlecht in Deckung bringen mit den tayloristisch geprägten Prinzipien des Controllings, wonach alles zuordenbar und quantitativ messbar sein muss. Aus einer solchen Denkkultur entstehen dann drollige Ansätze, mit denen Personalwert monetär gemessen werden soll. Alle sind sicherlich für sich genommen interessant, bieten aber keinerlei Gemeinsamkeit oder gar ein Abbild dieser Vernetzung.

Meines Erachtens ist es hilfreicher, die Wertetreiber in ihrer Vernetzung zu erkennen, die jeweiligen Indikatoren so zu operationalisieren, dass sie beobachtbar und beurteilbar sind, und dann schließlich Maßnahmen zu ergreifen, die an konkreten Effekten auch gemessen werden können.

Wenn also betriebswirtschaftlicher Erfolg als abhängige Größe von Arbeitsproduktivität, Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation, Innovationskraft und Lernfähigkeit des Mitarbeiters verstanden wird, so sollten die gegenseitigen Beeinflussungen dieser Faktoren ermittelt und so operationalisiert werden, dass sie als Steuerungsgrößen für die Unternehmensführung genutzt werden können. Dann werden z. B. Führungskräfte auch danach bewertet, wie sie „Fördern und Fordern“ unter einen Hut bringen und welchen Anteil dieses am Gesamterfolg des Unternehmens ausmacht.

Herzlichst
Ihr

Walter Braun

Mundpropaganda zum 1.: Buzz mal wieder!

In den USA wird Mundpropaganda planmäßig initiiert. Agenturen heuern sogenannte Buzzer an (to buzz = summen, schwirren, ausschwärmen), die als Privatpersonen mit ihren Freunden und Kollegen in einem natürlichen und ungezwungenen Kontext zwanglos die Produkte ins Gespräch bringen. Die Buzzer erhalten kostenlos das Produkt, aber kein Geld. Sie müssen auch keinen Verkauf initiieren. Sie berichten lediglich überzeugt und überzeugend in ihrem Bekanntenkreis, veranstalten Partys, zeigen sich mit dem Produkt etc.

Im Unterschied zu den Tupperware-Partys treten die Buzzer als überzeugter Fan auf, unterliegen keinen Verkaufszwängen und stecken einfach durch ihre Begeisterung an.

So wird die bereitgestellte Wurst zum Mittelpunkt einer Grillparty, die Exklusivtaschenlampe zum Bestandteil einer peppigen Lightshow um Mitternacht, die lochdesignte Kleiderschranktür zum Mittelpunkt einer Wohnungseinweihung und das extravagante Cabrio zum Blickfang vor Trendcafes. Buzzer heizen die Nachfrage an, indem sie in allen möglichen Läden nach dem einen speziellen Produkt fragen und damit Sogeffekte beim Händler erzielen.

Ein interessanter Ansatz, um beim Kunden nachhaltig zu punkten.

Die Diskussion darüber lohnt sich. Interessiert daran? **Kennziffer: 8203**

Die Neurowissenschaft als Transmissionsriemen für Führung und Marketing

Die stärkste Wirkung der menschlichen Wahrnehmungen treten in Hirnregionen auf, die außerhalb des Bewusstseins ihre Prozesse entfalten und eigentliche Ursache für Emotionen, Gefühle, Denken und Handeln sind. Gehirnbereiche wie Stammhirn, das limbische System etc.

auf Hochtouren auf Intuition, Ideen entstehen. Sie sind sekundlich bis zu Sinnesindrücke und unbekannt. Sinnesreize in den „Arbeits-



Gedächtnisses und werden dort bewusstseinsfähig. In diesem gigantischen Feuerwerk der Neuronen, die ständig unser Gehirn in Bewegung halten, findet also der größte Teil unbewusst statt. Außerdem liegen hier die Wurzeln unseres emotionalen Erfahrungsgedächtnisses, in dem die Erregungsmuster verschiedener Gehirnschichten neuronal miteinander verschaltet und all unsere individuellen Erfahrungen enthalten sind. So kommt es, dass z. B. bestimmte Gerüche, Farben, Musik etc. Erinnerungen an längst vergangene Zeiten auslösen.

Kaufverhalten von Kunden, Verhalten von Mitarbeitern, Verhalten von Vorgesetzten etc. haben dem zufolge eine beträchtliche Verursachung im Unbewussten, das in Form neuronaler Erregungsmuster Motive, Emotionen, Werte und Gefühle auf höchst individuelle Weise repräsentiert. Diese Reizmuster und Zusammenhänge sind in der Psychologie gut erforscht und in den letzten Jahren durch bildgebende Verfahren auch optisch belegt.

Für die Kommunikation mit den Kunden oder Mitarbeitern bedeuten diese Erkenntnisse, dass nicht nur logische Fakten kommuniziert, sondern auch die unbewusst wirkenden neuronalen Muster für Motive und Emotionen aktiviert werden sollten. Gehirngerechte Strategien in der Führungs- und Kundenkommunikation könnten z. B. sein:

- Sukzessives Vertrautmachen mit neuen Inhalten, weil der Mensch am effektivsten lernt, wenn er neue Signale mit vertrauten und alten Mustern verknüpfen kann.
- Storytelling, weil Geschichten emotionalisieren und Erregungsmuster in verschiedenen Hirnbereichen auslösen.
- Wenig Informationen, weil Vielfalt kognitiv nur verwirrt.
- Ritualisierte, immer wieder kehrende Kommunikationsmuster, weil diese Gewohnheit und Vertrautheit erzeugen.

Dem Homo Öconomicus sollten wir also einen Homo Emotionalicus an die Seite geben, damit Ratio und Intuition, Kosten/Nutzen- und Gefühlsentscheidungen sowie Fakten und Intuition zueinander finden.

Interessiert an neuropsychologisch begründeten Führungs- und Marketingkonzepten? **Kennziffer: 8204**

Mundpropaganda zum 2.

Bei dem Überhang an Werbekampagnen, Informationsoffensiven oder Roadshows, die eher an Superstar-Konzerte erinnern als an Verkaufsveranstaltungen, kommt man schon ins Grübeln, wie das denn früher war mit dem Verkaufen. Die Antwort lautet: Mundpropaganda. Auf diesen Vertriebsweg besann sich der Geschäftsführer eines Einzelhandelsunternehmens. Er fragte Kunden, was sie an seinem Unternehmen, den Produkten, der Geschäftsabwicklung, den Fachkräften, dem Service etc. schätzen. Auch von Neukunden wollte er wissen, wie sie auf ihn aufmerksam geworden sind. Aus den Erkenntnissen bastelte er ein Empfehlungskonzept:

- Sehr zufriedene und im Markt gut vernetzte Kunden bat er nach erfolgreich abgewickelten Aufträgen um aktive Weiterempfehlung seiner positiven Eindrücke. Außerdem gewann er sie als Referenzgeber.
- Seine Vertriebsleute ließ er im aktiven Erzielen von Weiterempfehlungen trainieren. Bei positiven Kundenreaktionen begnügten sie sich nicht mehr mit der Bitte um Weiterempfehlung, sondern besprachen mit ihren Kunden, wen genau sie über welche positiven Leistungsmerkmale wann informieren möchten.

So verkümmert Empfehlungsmarketing nicht zum Weiterreichen von Flyern, sondern wird zum aktiven Einbinden der Kunden in das Vertriebsgeschehen. Die Folge im Neukundengeschäft: zügigere Entscheidungen, hohes Vertrauen, loyales Geschäftsgeschehen, positives Image.

Überlegenswert? **Kennziffer: 8205**



Schmunzelecke*



„Ich dachte, das Fenster sei offen, es war jedoch geschlossen, wie sich herausstellte, als ich meinen Kopf hindurchsteckte.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 2/2008

Jörg Felfe

Mitarbeiterbindung.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Reihe: Wirtschaftspsychologie, Göttingen 2008, 259 Seiten, € 36,95, ISBN 978-3-8017-2132-9

Erstmals zeigt ein Buch die psychologischen Dimensionen und Mechanismen der Mitarbeiterbindung auf, führt in die psychologischen Grundlagen ein, beschreibt Chancen und Risiken, stellt Messinstrumente sowie Zahlen für Deutschland und Europa vor und diskutiert das Thema im Zusammenhang mit neuen Arbeitsformen, Verleiharbeit, Führung und Veränderungsprozessen. Zahlen, Grafiken, Fallbeispiele etc. und eine für den interessierten Laien anschauliche Sprache unterstützen das Leseverständnis. Ein Buch, das Potenzial zum Klassiker hat.

👍👍👍

Gitte Härter

Ja, nein, vielleicht?. Entscheidungen leichter treffen.

BW Bildung und Wissen Verlag und Software GmbH, Nürnberg 2005, 201 Seiten mit CD-ROM, € 16,00, ISBN 978-3-8214-3002-7

Mit übersichtlicher Seitengestaltung, einer Vielzahl von Checklisten zur Selbstüberprüfung und einem aktivierenden Schreibstil führt die Autorin in den spannenden Bereich der Selbsteinschätzung und in die Abfolge der Entscheidungsschritte inklusive den Methoden und Techniken ein. Das Buch ist ausschließlich praxisbezogen, gibt Tipps und Anregungen und zeigt an Beispielen wie die Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden. Auf der beiliegenden CD-ROM sind alle im Buch aufgezeigten Arbeitsblätter und Checklisten enthalten.

👍👍👍

Rolf Kretschmann

Die Kraft der inneren Bilder. 101 Übungen, mit denen Sie Probleme in Beruf und Arbeitsleben meistern können.

Beltz Verlag, Weinheim 2000, 216 Seiten, € 14,90, ISBN 3-407-36362-1

Nach einer kurzen Einleitung über die Auswirkungen der inneren Bilder auf das Verhalten kommt der Autor direkt zur Sache. In zehn Kapiteln beschreibt er Übungen, mit denen innere Bilder erzeugt werden können, um Sichtweisen zu verändern und kreative Lösungen zu finden. Alle Übungen sind ausführlich beschrieben und gut geeignet, die inneren Ressourcen zu nutzen sowie die menschliche Intuition und Phantasie zu fördern.

👍👍👍

Matthias Nöllke

Entscheidungen treffen. Schnell, sicher, richtig.

Taschenguide, Rudolf Haufe Verlag, Planegg 2007, 126 Seiten, € 6,90, ISBN 978-3-448-08113-8

Alles, was man wissen muss, um schnell in Entscheidungssituationen handeln zu können, findet der Leser in diesem mehr als nur praktischen Taschenbuch. Auf die wichtigsten Aussagen fokussiert, erfährt er wie Entscheidungen zu Stande kommen, welche Rolle Ziele, Zeit und Denken spielen und wie mit fünf Schritten Entscheidungen abgesichert werden. Neun Entscheidungshilfen wie die Nutzwertanalyse, der Entscheidungsbaum, Worst-Case-Scenario, Imaginationstechniken etc. werden in ihrer Grundstruktur und Anwendung vorgestellt.

👍👍👍

Rainer Alf-Jähniz, Thomas Hanke, Birgit Preuß-Scheuerle

Teamcoaching. Konzeption, Methoden und Praxisbeispiele für den Teamcoach.

Praxishandbuch Coaching, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

2008, 264 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-936075-67-0

Nachschlagwerk und Leitfaden zugleich ist der neue Praxisratgeber für Teamcoaches. Wer Teams am Arbeitsplatz begleiten, unterstützen und fördern will, findet in dem Buch pragmatische Antworten und eine Menge von Analyse-, Methoden-, Übungs- und Interventionshilfen. Ausführlich und an Praxisbeispielen verdeutlicht, stellen die Autoren die Prozessschritte, wichtige Methoden und die Rolle des Teamcoaches vor. Ein komplettes Prozessbeispiel für das Coaching eines Führungsteams aus der Automobilindustrie rundet den hohen Praxiswert des Buches ab. Ein Buch, das leichte Lesbarkeit, praktische Anwendung und fundierte Konzepte integriert.

👍👍👍

Uwe Peter Kanning, Jens Pöttker, Katharina Klinge

Personalauswahl. Leitfaden für die Praxis.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008, 195 Seiten + CD-ROM, € 39,95, ISBN 978-3-7910-2758-6

Wie die besonderen Anforderungen der Praxis der Personalauswahl mit den Kriterien einer wissenschaftlich fundierten Diagnostik zusammenfinden können, zeigen die Autoren auf anschauliche Weise. Neben den Fallstricken und Kriterien einer professionellen Personaldiagnostik beschreiben sie im Überblick die diagnostischen Methoden und geben Hinweise, Hilfestellungen und Arbeitsblätter zur Anforderungsanalyse, zu den Prinzipien des Personalmarketings und zur Analyse von Bewerbungsunterlagen. Auf der CD-ROM befindet sich eine reichhaltige Sammlung konkreter Anforderungsprofile und Interviewfragen. Ein gelungenes Werk, das fundierte Theorien mit praktischer Anwendung vereint.

Siegfried Greif

Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2008, 389 Seiten, € 44,95, ISBN 978-3-8017-1983-8

Erstmals legt ein Autor eine umfassende Coachingtheorie vor. Greif, Psychologieprofessor in Berlin, integriert wissenschaftliche Theorien der Selbstreflexion, Selbstaufmerksamkeit, Motivation etc. und verschiedene Interventionsmethoden zu einem Gesamtkonzept, das am Erzielen messbarer Ergebnisse ausgerichtet ist.

Jederzeit an der Praxis orientiert, bietet das Buch verständlich theoretische Grundlagen und einen Überblick über Coachingmethoden und Anforderungen an Coaches. Ein Buch, das den Leser anschaulich in Theorie und Praxis eines ergebnisorientierten Coachings einführt.



Ulrich Zwygant

Wie entscheiden Sie?. Entscheidungsfindung in schwierigen Situationen – mit Fallbeispielen von Hannibal über John F. Kennedy bis Jack Welch.

Haupt Verlag, Bern 2007, 271 Seiten, € 29,00, ISBN 978-8-258-07178-7

Ein Buch, das kaum wie ein anderes zu einer umsichtigen Entscheidungsfindung beiträgt. Geht thematisiert der Autor dieses preisgekrönten Buches die Rolle von Intuition und Rationalität und schafft mit zehn Fallbeispielen aus der Historie eine gute Gelegenheit, Entscheidungsfindung konkret zu trainieren.

Zu jedem Fallbeispiel können nach der Darstellung der handelnden Personen und der Ausgangslage Lösungsideen entwickelt und den realen Entscheidungen gegenüber gestellt werden. Ausführlich diskutiert der

Autor dann im Anschlusskapitel Erkenntnisse und Konsequenzen aus den Fallbeispielen. Ein Buch, das sich wohltuend von so manchen Rezeptbüchern abhebt, weil es zur Reflexion anregt und selbst erarbeitete Erkenntnisse erzeugt.



Detlef Fetchenhauer, Lorenz Fischer (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Psychologie des Wohlfahrtsstaates“. IV 2007 – 9. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2007, 144 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Das Themenheft skizziert fachübergreifend aus psychologischer, soziologischer und ökonomischer Sicht die Psychologie des Wohlfahrtsstaates.

Inhalt:

- *Detlef Fetchenhauer, Alexandra Haferkamp:* Viel zu tun – Umriss einer Psychologie des Wohlfahrtsstaats.
- *Michael Roos:* Ökonomisches Laiendenken in der Wirtschaftswissenschaft.
- *Michael Förg et al.:* Vertrauen Bürger in der politischen Reformdiskussion noch der Meinung von Experten?.
- *Alexandra Haferkamp, Detlef Fetchenhauer:* Gerechtigkeit und Steuersysteme – Wenn ökonomische Laien Finanzminister wären.
- *Julia Pitters et al.:* Steuersenkung oder Gehaltserhöhung? Zur psychologischen Wirkung von unterschiedlich formuliertem Einkommenszuwachs auf die Konsumabsicht.
- *Claudia Biniossek, Detlef Fetchenhauer:* Fairness als Kollektivgut.
- *Stefan Liebig, Jürgen Schupp:* Gerechtigkeitsprobleme im Wohlfahrtsstaat: Besteuerung, wohlfahrtsstaatliche Transfers

und die Gerechtigkeit des eigenen Erwerbseinkommens.

- *Dominik H. Enste:* Deviantes Verhalten und institutioneller Wandel am Beispiel der Schwarzarbeit in Deutschland.
- *Stephan Muehlbacher et al.:* Steuerhinterziehung und die Berücksichtigung des Einkommens in der Strafbemessung.
- *Friedrich Heinemann et al.:* Vertrauen und die Durchsetzbarkeit von Reformen.
- *Detlef Fetchenhauer, Thomas Goebels:* „Dänen lügen nicht“ – Determinanten finanzieller Ehrlichkeit im interkulturellen Vergleich.



Christoph Clases, Hartmut Schulze (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Kooperation konkret!“. I 2008 – 10. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2008, 107 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Vernetztes und dynamisches Wachsen von Wirtschaft und Gesellschaft erfordern auch eine effektive Kooperation zwischen den Akteuren. Vor diesem Hintergrund stellten die Herausgeber Beiträge zusammen, die die Aktualität und Vielfalt der Zugänge zu Kooperationen verdeutlichen. Alle Beiträge stammen aus einer Fachtagung vom 1. und 2. Februar 2008 in Olten (Schweiz).

Inhalt:

- *Martina Battisti, Maria Stippler:* Kooperation innerhalb der öffentlichen Verwaltung – ein netzwerkanalytischer Zugang.
- *Christine Busch:* Kooperation und Gesundheitsförderung für die Zielgruppe der Un- und Angelernten!
- *Christoph Clases, Thomas Rysler, Michael Jevé:* Prozessvertrauen – „Missing-Link“ zwi-

schen interpersonalem Vertrauen und Systemvertrauen.

- *Ronald Franke, Ullrich Günther:* Unternehmenskompetenzen als Auswahlkriterien für deutsch-indische Firmenkooperationen – Ein organisationspsychologisches Instrument zur Bewertung potenzieller internationaler Kooperationspartner.
- *Monique Janneck:* Kooperation in Netzwerken freiberuflicher Wissensarbeiter – Ergebnisse einer empirischen Studie.
- *Tobias Jenert:* Kooperation, Kompetenz und Kontinuität: Grundlagen innovativer Fach-Communities im Mittelstand.
- *Christel Kumbruck:* Vertrauen als Voraussetzung gelingender Kooperation beim Online-Einkauf.
- *Nale Lehmann-Willenbrock, Simone Kauffeld:* Entwicklung und Validierung des German Workplace Trust Survey (G-WTS).
Sama Mbang et al.: Abteilungsübergreifende Kooperation zwischen Standards und informeller Zusammenarbeit – Ergebnisse einer Fallstudie im Betriebsmittelbau der Daimler AG.
- *Stephanie Porschen:* Belastungen bei der Bewältigung von Arbeit: Widersprüchliche Kooperationsanforderungen.
- *Frank Ritz:* Teamleistung im interkulturellen Vergleich: Der Einfluss von organisationalem Vertrauen und Vertrauen in automatisierte Systeme.
- *Hartmut Schulze, Thomas Rysler:* Kollaborative Projektkultur – Ein konzeptueller Ansatz für die effektive Zusammenarbeit in multikulturellen Projektteams.
- *Fred von den Anker, Florian Sarodnick:* Organisationsgestaltung in Kooperationsnetzwerken: Gestaltungsfragen, -optionen und Entscheidungskriterien.
- *Barbara Wilde et al.:* Der Einfluss von Führungskräften und

Kollegen auf die Gesundheit der Beschäftigten – zwei empirische Untersuchungen in einem Industrieunternehmen.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Recruiting/Talentmanagement, 77. Jahrgang, 2/2008, März/April, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln - dabei fällt der kritisch pointierte Standpunktartikel von Christian Scholz besonders anregend auf - wird die Thematik des sogenannten „War for Talents“ aufbereitet.

Schwerpunkt: Recruiting/Talentmanagement

- *Christian Opitz:* Der Dokortitel als „Karrieresprungbrett“ für High Potentials? Status quo und zukünftige Entwicklung.
- *Andreas Größler:* Von Hockeyschlägern, Trägheit und unerwünschten Lösungen: Recruiting als dynamisch komplexes Problem.

Praxis:

- *Bernd Kriegesmann et al.:* Betriebliche Strategien gegen den Ingenieurmangel. Chancen der Kooperativen Ingenieurausbildung im „War of Talents“ nutzen.

Gespräch mit dem Vorstand:

- *Interview mit Gabriele Traude-Stopka:* Der Handel im „War of Talents“ – die Strategien der DOUGLAS HOLDING AG.

Standpunkt:

- *Christian Scholz:* War of Talents – Wer ihn führt, ihn stets verliert!.

Führung & Leadership:

- *Christoph Rutter, Benjamin Tobias Peylo:* Kundenorientierte

Anwendungsplanung in der Bank-Informatik

Organisation & Changemanagement

- *Erik Hofmann:* Von Outsourcing zum Insourcing: Organisatorische Alternativen und Wege zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen.
- *Ruth Stock-Homburg, Julia Pescher:* Der Change-Intelligence-Monitor: Unternehmensveränderungen erfolgreich managen.

Business-Spotlight:

- *Ian McMaster:* Meetings: How to get heard.

Drei Buchrezensionen „Die 10 größten Führungsfehler“ (Maren Lehky), „Critical Chain“ (Holger Lörz, Uwe Techt), „Knowlegde Gardening“ (Gabriele Volmar) und **Verbandsmitteilungen** schließen das Heft ab.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Personalentwicklung durch Coaching und verwandte Formate. Heft 1/08 Jahrgang 15/2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, 114 Seiten, Jahresabo 2008, € 74,00 (4 Hefte) online, € 79,00 print und online, ISSN 1618-808X.

Mit einem neuen Layout und einer Anpassung der Artikel an das Internetangebot des Verlages widmet sich der Schwerpunkt der ersten Ausgabe 2008 dem Thema „Personalentwicklung durch Coaching und verwandte Formate“.

Dazu greift das Heft zunächst konzeptbezogene Coachingmaßnahmen auf und ergänzt sie um Umfeldbezogene Maßnahmen. Verwandte Konzepte wie kollegiale Praxisberatung und Potenzialanalyse runden zusammen mit einem Diskurs über die aktuelle Coachingsituation in den Vereinigten Staaten das Heft ab.

Hauptbeiträge:

- *Danièle Schwarz*: Das 360-Grad-Feedback zur Unterstützung der Kompetenzerweiterung von Führungskräften.
- *Traute Müller*: Praxisbegleitung – ein Konzept für die Führungskräfteentwicklung.
- *Danny Pannicke*: Coaching in der Software-Branche.
- *Regina Krczizek, Wolfgang Kühl*: Coaching für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit – eine empirische Bedarfsanalyse.
- *Olaf Hinz*: Diesseits von Coaching und Mentoring: Kollegiale Praxisberatung.
- *Mechthild Beucke-Galm*: Potenzialanalyse im Transformationsprozess: strategisch ausgerichtet und dialogisch angelegt.

Diskurs:

- *Astrid Schreyögg*: Coaching in den USA.



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

Zeitschrift für Personalpsychologie.

Themenschwerpunkt: Lerntransfer und Kompetenzentwicklung. *Niclas Schaper, Simone Kauffeld (Hrsg.)*, 7. Jahrgang, Heft 2, 2008, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008, Jahresabonnement Institute € 158,95, Private € 93,95, Einzelheft € 39,95. Erscheinungsweise: vierteljährlich, ISSN 1617-6391

Die berufliche Kompetenzentwicklung hängt im Wesentlichen von der Übertragung des Lernstoffes in die Praxis ab. Vor dem Hintergrund des Anwendungskontextes, des organisationalen Umfeldes, den Merkmalen des Lernenden und den Merkmalen des Lernfeldes behandeln die Originalartikel Einflussfaktoren und Wirkmechanismen des Lerntransfers.

Heftinhalt:

Originalia:

- *N. Schaper, S. Kauffeld*: Editorial – Themenheft: Lerntransfer und Kompetenzentwicklung.
- *S. Kauffeld et al.*: Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version.
- *J. Rowold*: Zum Zusammenhang von berufs-, organisations- und laufbahnbezogenen Einstellungen sowie Transfermotivation und –leistung.
- *S. Hochholdinger, N. Schaper*: Die Bedeutung von Lernkultur und Transfermotivation für betrieblichen E-Learning-Erfolg.
- *U. Konradt T. Christophersen, T. Ellwart*: Einflussfaktoren des Lerntransfers unter computergestütztem Lernen. Der Einfluss von Lernstrategien, Lernmotivation und Lernorganisation.

Eine Buchbesprechung von T. Lang-von Wins: *S. Grote et al. (Hrsg.)*. (2007): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele sowie der Veranstaltungskalender für Tagungen und Kongresse schließen das Heft ab.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Beate Wiemann, Thomas Fourier
Techniken zur Problemanalyse im Prozess. 8 Bausteine als 30-Minuten-Trainings.

Trainingsunterlagen auf CD-ROM mit Folien, Trainerleitfaden, Teilnehmerunterlagen, Arbeitsmaterialien.

Jünger TrainTools, Jünger Medienverlag, Offenbach 2007, € 299,00, Bestell-Nr.: 9443

Absoluter Praxisbezug, Anschaulichkeit und Präzision sind die Merkmale dieses Trainingstools.

Wer immer auch mit Problemen und Störungen in Prozessen zu tun hat und auf wirkungsvolle Weise diese beheben möchte, erhält mit der CD-ROM Anregungen und Tipps, wie Abweichungen und Schief lagen aufgespürt und beseitigt werden können.

Jede Trainingseinheit ist für 30 Minuten konzipiert und enthält Vorbereitungsmaterial für den Trainer und Schulungsmaterial für die Teilnehmer.

Die Lerneinheiten:

- Prozessaufnahme und Visualisierung (Überblick verschaffen, Probleme mit Messdaten untermauern, Probleme im Prozess analysieren, entscheiden)
- Fehlersammelliste (Entwicklung, Anwendung, Auswertung)
- Histogramm-Methode
- Fünf W-Fragen
- Ursache-Wirkungsdiagramm.

Für alle Lerneinheiten werden Ziel, Arbeitsschritte, Hilfsmittel, und Zeitbedarf im Überblick dargestellt und mit zahlreichen Arbeitshinweisen und –blättern, ppt-Folien und Maßnahmenprotokollen unterstützt.

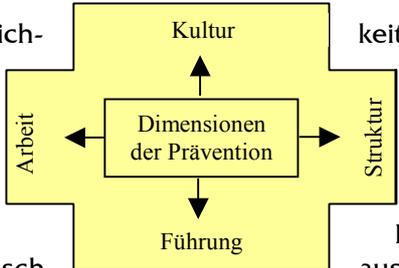
Eine Lernhilfe, die Trainer, Personalentwickler und Selbstlernwillige aktiv in ihrer Arbeit unterstützt und nachhaltig Problemlösekompetenz vermittelt.

Zu beziehen bei:
Jünger Medien Verlag + Burckhardthaus Laetare GmbH
Postfach 20 02 52
63077 Offenbach
Tel.: 069/83 00 66 43
traintools@juenger.de
www.juenger.de

Präventiv gegen Fehlzeiten

Auch wenn die gesamtwirtschaftliche Situation in eine positive Richtung zeigt und der Krankenstand deutlich gegenüber dem letzten Jahr zurück gegangen ist, sollte man nicht zur betrieblichen Tagesordnung übergehen. Besorgniserregend sind die um rund 70 % gestiegenen Ausfalltage aufgrund psychischer Störungen. Mittlerweile beträgt deren Anteil an Krankschreibung nach Angaben des Bundesverbandes der Psychologen 10,5 %. Die Dunkelziffer dürfte um ein Vielfaches größer sein. Besserung ist nicht in Sicht. Wenn demographische Entwicklung, angespannte Situation auf dem Personalmarkt, zunehmender Arbeitsstress, prekäre Arbeitsverhältnisse, Mobbing etc. sich nicht deutlich verbessern, sondern auf dem aktuellen Stand bleiben, wird sich die Lage sogar verschlimmern.

Auf die Bedrohlich-
Erkrankungen
Techniker
hin, wonach
kleine und
nehmen die
psychischen
Betrieb faktisch



keit psychogener
weist auch die
Krankenkasse
insbesondere
mittlere Unter-
Existenz von
Belastungen im
ausblenden. Selbst

wenn die Firmenleitung gesundheitsförderliche Angebote bereitstellt, werden sie von der Belegschaft nur zögerlich in Anspruch genommen.

Noch fehlt Vielen die Einsicht, dass Gesundheit in der Verantwortung eines jeden Einzelnen liegt, Ergebnis auch von Vorbeugung ist und nicht allein die Abwesenheit von Krankheit bedeutet. Prävention fängt mit Information an, schließt Interpretation ein und setzt Aktion in Gang. Notwendig wird daher eine offensive Kommunikation zu dem Thema und seine Integration in die Unternehmenskultur. Prävention ist zudem fester Bestandteil der Arbeitsgestaltung, der strukturellen Abläufe und der Führung

Ein „gesundes“ Präventionsprogramm ist ganzheitlich aufgestellt:

- Individuelles Coaching aller Mitarbeiter, insbesondere in Krisen
- Ergonomische Arbeitsplätze zur Vorbeugung von Früherkrankung
- Gesundheitsprogramme zur Förderung/Stabilisierung geistiger und körperlicher Fitness
- Sicherstellung des Wettbewerbsvorteils „gesunde Mitarbeiter“ als wichtige Führungsaufgabe
- Anforderungsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt zur Vermeidung von Über-/Unterforderung und zur Förderung der Eigenverantwortung
- Stärkung der Selbstführungsfähigkeit aller Mitarbeiter zum gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst.

Gesundheit und Arbeit sind keine Gegensatzpaare, sondern zwei notwendigerweise miteinander verknüpfte Aktionsfelder, die im gemeinsamen Kontext zu einander finden können.

Neugierig geworden? **Kennziffer: 8206**

Der allzu menschliche Faktor Mensch

Wesentliche Aspekte des Führens von Menschen und Managern von Unternehmen bestehen im Bewerten, Verknüpfen und Interpretieren von Informationen. Allerdings kann ein Mensch diese Verarbeitungsprozesse nicht fehlerfrei organisieren. Er ist abhängig von der Unzulänglichkeit seiner Vorstellungen, der Instabilität seines Wissens und der Fehlerhaftigkeit seiner Denkvorgänge. Menschen funktionieren ähnlich: Sie nehmen Informationen auf, verarbeiten sie und handeln entsprechend ihrer Vorstellungen, die von Wissen, Emotionen und unbewussten Dingen gesteuert werden. So hat eine Führungskraft eine bestimmte Vorstellung wie Vorgesetzte und Mitarbeiter miteinander umgehen sollten und welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind. Solche mentalen Modelle verleihen subjektive Sicherheit und das Gefühl, Situationen beherrschen zu können. Und darin liegt die menschliche Fehleranfälligkeit:

- Menschen nehmen bevorzugt das wahr, was ihren „Vorurteilen“ entspricht.
- Sie suchen Eindeutigkeit und vermeiden Unbestimmtheit.
- Sie biegen Informationen zurecht oder blenden unpassende aus.

Das Denken folgt dabei Ökonomieregeln und den Auswirkungen des menschlichen Kompetenzschutzes, wonach das Verhältnis von Aufwand und Nutzen sowie das Vermeiden von Unsicherheiten die Denkleistung bestimmen.

Selbstkritisches Steuern der Informationsaufnahme, definierte Denkschritte und das Aufbrechen der Denkgewohnheiten sind Strategien, um Denkfehlern vorzubeugen. Sie kosten bis auf Energie und das Überwinden innerer Widerstände wenig und können trainiert werden.

Neugierig auf human-factor-management? **Kennziffer: 8207**