



## Was nun ist denn der richtige Erfolgstreiber?

Die einen schwören auf Kundenorientierung, die anderen auf zufriedene Mitarbeiter, ein dritter Protagonist hebt Managementfähigkeiten hervor und der Vierte betont die Wichtigkeit von Zielen und Strategien. Man könnte die Reihe fortsetzen und alles würde als Erfolgsfaktor durchgehen, weil alles eben irgendwie plausibel erscheint. Genauso leicht lässt sich aber auch der Gegenbeweis führen: Es gibt Firmen mit zufriedenen Mitarbeitern, aber unzufriedenen Kunden, Firmen mit ausgefuchsten Managementsystemen und unterdurchschnittlicher Leistung. Und auch diese Reihe ließe sich endlos fortsetzen.

Worauf aber kommt es dann an? Sicherlich lässt sich diese Frage nicht allgemeingültig beantworten. Statt zu überlegen, was **der** Erfolgsfaktor für die Firma ist, sollten sich Verantwortliche fragen, welche Faktoren überhaupt ihre Wettbewerbsstärke sichern und wie diese untereinander zusammenhängen.

In einer Projektsitzung zur strategischen Ausrichtung einer mittelständischen Gesenkschmiede hat man z. B. in freier Diskussion einige sogenannte „Key Performance Indicators“ (KPIs) herausgearbeitet und danach bewertet, wie sie sich gegenseitig beeinflussen, verstärken, hemmen oder ersetzen, um Aktivitätenfelder zu begründen, die tatsächlich das Unternehmen voranbringen.

Das Suchen der Erfolgstreiber erschöpfte sich dabei nicht im Sammeln von Stichworten, sondern im Belegen durch Zahlen, Daten und Fakten. Leitfragen dazu waren:

- Was macht uns als Unternehmen stark?  
(Kompetente Mitarbeiter, gute Produkte, leistungsstarke Führungskräfte etc.)
- An welchen Indikatoren lassen sich für unser Unternehmen diese Erfolgstreiber belegen?  
(Kundenbefragung, Umsatzzahlen, Mitarbeiterbefragung, Studien etc.)
- Wie hängen diese Faktoren untereinander zusammen? Wie treiben sie sich an? Welche sind von zentraler Bedeutung, weil sie z. B. viele andere beeinflussen? Etc.
- Für welche Erfolgsfaktoren werden wir konsequent Ziele und Maßnahmen definieren?
- An welchen Hinweisen können wir den Erfolg unserer Maßnahmen messen und fortschreiben?

Um eine erste Einschätzung der Erfolgsfaktoren vorzunehmen, braucht es nicht mal viel: Ein Kurzworkshop genügt.

Interessiert? **Kennziffer: 8301**

## Komplementäre Gesundheitsförderung

Gesundheit ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit meint, die seelische, geistige und körperliche Fitness, die getragen wird von individuellen Ressourcen, Willensentscheidungen, Emotionen und Wissen. Wer Gesundheitsförderung nachhaltig betreiben möchte, sollte drei Grundmotive menschlichen Verhaltens in die Konzepte integrieren: Der kurativ motivierte Mensch sucht nach Beseitigung von Beeinträchtigungen; der präventiv Motivierte beugt möglichen Gesundheitsrisiken vor und der kompensativ Motivierte gleicht sein gegebenfalls schädigendes Verhalten durch Gegenmaßnahmen aus.

Ein modernes, integrierendes Gesundheitsmanagement verknüpft die Grundmotive mit dem Aufbau von Ressourcen und gesundheitsförderlichen Strukturen. Es schafft Lernanreize und qualifiziert; es sorgt für Zeitsouveränität und erweiterte Handlungsspielräume; es informiert und trainiert Gesundheitsverhalten; es sorgt für ergonomische Arbeitsplätze und reduziert Belastungen.

Die Verknüpfung von verhaltens- und strukturbezogenen Maßnahmen schafft ein komplementäres System, das seine Wirkung maximiert, wenn Beschäftigte in die Entwicklung des Konzeptes eingebunden werden, die Maßnahmen auf einer sorgfältigen Analyse beruhen und die Gesundheitsförderung auch ökonomisch bewertet wird.

Interessiert an der Inventur der betrieblichen Gesundheit?

**Kennziffer: 8302**

Ich bin der  
Meinung, dass...

wir in Deutschland schlechte Vorbilder haben. Dabei denke ich nicht an die Elite aus Wirtschaft und Politik, sondern an die Vielzahl von Beschäftigten bzw. nicht mehr Beschäftigten, die offenbar einen Sport daraus machen, sich im Ausnutzen der sozialen Systeme zu überbieten. Was sollen Kinder von Eltern lernen, die sich z. B. mit 39 Jahren von der Arbeitswelt verabschieden und noch mit 49 Jahren



Walter Braun

sprichwörtlich „Fit wie ein Turnschuh“ sind, aktiv Tischtennis spielen, Mountainbiken und Abenteuerurlaub buchen. In der persönlichen Diskussion mit einem Vertreter dieser Spezies war nicht einmal ein schlechtes Gewissen zu spüren, schließlich habe er viele Jahre als Beamter den Stress auf seiner Dienststelle ertragen müssen. Dass es solche Systemschmarotzer gibt, ist kein Einzelfall und hat neben persönlichen Arbeitseinstellungen mehrere Ursachen: Das System selbst, das eine Vollpensionsmentalität erzeugt; das betriebliche Umfeld, das im Sinne „Chapeau, du hast es geschafft“ solche Verhaltensweisen sportlich sieht und besonders dreistes Verhalten besonders verstärkt; die Betriebe, die ihre Abläufe immer mehr auf Rendite trimmen und Werte, Sinn und Zusammenarbeit eher Kongressrednern überlassen.

Jeder handelt in eigener Verantwortung und wie er es von anderen lernte. So erscheint mir angesichts, dass Kinder schon im familiären Umfeld und später tausendfach von Bekannten, Freunden und Kollegen im Ausnutzen von sozialen Systemen ermutigt werden, die Zukunft unseres Gemeinwesens eher trübe. Insbesondere am Arbeitsplatz sollte daher auf eine Kultur des Miteinanders, der Gemeinschaft und der Leistung hingewirkt werden. Die Gatekeeper zu dieser Form Verantwortung sind die Führungskräfte. Diese können Wert und Kultur der Arbeit vermitteln, die Bedürfnisse des Einzelnen achten, die ihnen anvertrauten Mitarbeiter an sinnhaften Zielen ausgerichtet führen und den Zusammenhalt einer Arbeitsgruppe fördern. Das aber nur, wenn die Führungskraft selbst über ihre Fachaufgaben hinaus denken und handeln kann. Ich bin da sehr zuversichtlich, weil ich auch dafür genügend Beispiele vorbildlichen Verhaltens kenne.

Lassen Sie uns machtvoll argumentierend für eine leistungs- und kulturstarke Gemeinschaft werben!

Herzlichst  
Ihr



Walter Braun

## Entscheiden mit der Macht der Intuition

Meistens sind Entscheidungen die Qual der Wahl aus vielen und manchmal sogar unbegrenzten Möglichkeiten aber bewertet werden? Wie viele Informationen braucht man? Wen soll man um Rat fragen? Welche Alternativen sind noch zu berücksichtigen? Derlei Fragen und mehr quälen uns beim Finden von Prioritäten.

Komplexe Situationen mit vielen untereinander vernetzten Einzelaspekten mit rationalen Entscheidungstechniken zu beherrschen, ist nahezu unmöglich. Denn es dürfte in solchen Situationen kaum gelingen, alle relevanten Informationen zusammen zu tragen, miteinander zu vergleichen, alle Kombinationen zu berücksichtigen und dann auch noch logisch, analytisch zu entscheiden. Der Ökonom und Nobelpreisträger Herbert Simon prägte für die Limitierung des menschlichen Geistes den Begriff der „begrenzten Rationalität“.

Dennoch sind wir entscheidungsfähig und können uns auf unsere Entscheidungen verlassen – oft jedenfalls. Offenbar haben wir im Laufe unseres Lebens unbewusst eine Reihe von „hidden rules“ entwickelt, die über unser Entscheiden entscheiden und die wir als Intuition oder „Sechsten Sinn“ erleben.

Intuition ignoriert Information und Komplexität. Sie entsteht blitzschnell aus unbewusst wirkenden Erfahrungen und Gefühlen, die in tieferen Schichten unseres Gehirns als neuronale Reizmuster abgelegt sind. Mehr dazu unter **Kennziffer: 8303**

## Lust statt Frust

Immer wieder lassen sich Führungskräfte coachen, um ihre Façon wieder zu finden, Risse in der Seele zu kitten oder auch nur um sich den Frust vom Leibe zu reden. Da dies keine Einzelfälle sind, liegt etwas schief im System: Kluge, gut ausgebildete und ehrgeizige junge Leute kommen zu oft und zu schnell an ihre Grenzen. Offenbar wird immer öfter vergessen, dass neben der fachlichen Exzellenz Gespür für sich und andere, herrschaftsfreie Dialoge, Empathie und Erfahrung mindestens genauso wichtig sind, aber Zeit zur Reifung benötigen. Im Führungsalltag wird daher oft der Preis für die schnelle Karriere in Form von Konflikten, Stress und dem Gefühl von Hilflosigkeit bezahlt. Dem Ganzen liegt ein Zwar-aber-System zugrunde:

- Zwar gibt es immer mehr sehr gut ausgebildete Mitarbeiter, aber immer weniger Zeit, Wissen in Erfahrung umzusetzen.
- Zwar quellen die Weiterbildungskataloge der Firmen sprichwörtlich über, aber es wird angesichts dieser Fülle immer weniger dafür getan, Nachhaltigkeit zu erzeugen.
- Zwar werden Ehrgeiz, Motivation und Willensstärke stark gefördert und anerkannt, aber immer weniger zur Herzensbildung beigetragen.
- Zwar werden Führungsaufgaben präzise definiert, aber wenig zur Entwicklung von Rollensicherheit der Vorgesetzten beigetragen.

Gute Chefs sollen zuhören und verstehen können, Mitarbeiter fordern und fördern, die Selbstführungspotenziale von Mitarbeitern zur Entfaltung kommen lassen und durchs eigene Verhalten Vorbild sein. Das ist sicherlich nicht getan mit Beruhigungsseminaren zum Thema Persönlichkeit, sondern durch gemeinsame Reflexion im Rahmen von Werkstattgesprächen, Kaminabenden, Coachings oder Ähnlichem. Wenn es gelingt, die Fachkompetenz mit den sozialen und interaktiven Anforderungen zur Deckung zu bringen, dann entsteht Lust statt Frust beim Führen von Mitarbeitern.

Interesse geweckt? **Kennziffer: 8304**



## Was wir von Jägern und Rehen lernen können

Jäger und Rehe kann man in eine interessante Analogie zu Kundenverhalten bringen. Längst sind die Zeiten vorbei, in denen Kunden darum rangeln, an Schnäppchen zu kommen. Heute ist es jederzeit und von jedem Ort der Welt aus möglich, Informationen über Unternehmen, Produkte und Menschen zu bekommen. Der Kunde liegt wie der Jäger auf der Pirsch, recherchiert, nimmt Spuren auf, vergleicht Bestände, wartet geduldig und schlägt dann zu, wenn die Lage günstig ist. Kunden sind aber auch wie scheue Rehe, sie ziehen sich zurück, wenn es zu laut wird, gehen auf Distanz zu Menschen, die ihnen zu nahe kommen und erscheinen erst wieder, wenn sie Vertrauen in die Situation gefunden haben. Zweierlei Schlussfolgerungen kann man nun daraus ziehen:

- Offensive, umfassende und leicht zugängliche Informationsstrategien, die die Besonderheiten der Produkte, Dienstleistungen und Verfahrensweisen deutlich machen. Hier ist unschlagbar modernes Web-Marketing, aber auch das Erzählen von Geschichten als Marketinginstrument, das Transparenz und Glaubwürdigkeit herstellt.
- Sicherheit schaffen und Vertrauen herstellen. Wer das Verkäuferkliche brechen will, muss dafür sorgen, dass der Kunde nicht nur das Gefühl, sondern auch das Erlebnis hat, frei entscheiden zu können. Behutsame Informationen, Anbieten von Alternativen und zielkundenspezifische Nutzen und Vorteile sollten im Mittelpunkt der Marketing- und Vertriebsaktivitäten stehen, um den scheuen Kunden aus dem Dickicht der Zurückhaltung hervorzulocken.

Innovative Vertriebs- und Marketingstrategien spielen auf beiden oben genannten Klaviaturen: Maximale Transparenz nach außen und behutsames, nutzenorientiertes Ansprechen der Kunden. Um das praktizieren zu können, unterstützen

- präzise Kenntnisse über den Zielkunden,
- klar definierte Verkaufsprozesse,
- individualisierte Verkaufskanäle,
- intensive Kundenkontakte,
- eine offensive und faire Kundenbetreuung sowie
- Anstand und Moral als Verhaltensstandards

das Bemühen um das Zu- und Vertrauen der Kunden.

Interessiert? **Kennziffer: 8305**



### Schmunzelecke\*



„Nach dem Unfall hatten wir alle Hände voll zu tun, um die Zeugin, die natürlich unschuldig war, festzuhalten.“

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

## Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2008

*Werner Preißing*

**Visual Thinking.** Probleme lösen mit der Faktorenfeldmethode.

Lösungswege finden durch Visualisierung, Komplexe Strukturen einfach abbilden, Einflussfaktoren erkennen und einbeziehen.

Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Planegg 2008, 390 Seiten, € 78,00, ISBN 978-3-448-08739-0

Im Prinzip beinhaltet die Faktorenfeldmethode das Sammeln, Zusammenfassen, Abgrenzen und Vernetzen von Problemfaktoren, die vor dem Hintergrund der Subjektivität der menschlichen Wahrnehmung die Basis für die Problemlösung sind. Der Autor entwickelt dazu eine Methode der Systemvisualisierung, mit der sich komplexe Problemstellungen anschaulich darstellen lassen. Fallbeispiele aus seiner Beratungspraxis erleichtern den Zugang zu seinem Modell.



*Petra Badke-Schaub, Gesine Hofinger, Kristina Lauche (Hrsg.)*

**Human Factors.** Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen.

Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2008, 349 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-540-72320-2

Die Herausgeber und Autoren präsentieren aus interdisziplinärer Sicht präzise, anschaulich und theoretisch fundiert Methoden, Theorien und Ergebnisse der noch recht jungen Human-Factors-Psychologie. Die 19 Buchkapitel sind den Bereichen „Human Factors und sicheres Handeln“, „Individuelle und teambezogene Faktoren“, „Organisationale Einflussfaktoren auf sicheres Handeln“, „Aktuelle Human-Factors-Herausforderungen und Anforderungen für die Zukunft in verschiedenen Risikofel-

dern“ sowie „Prozesse gestalten im Dienst der Sicherheit“ zugeordnet. In allen Kapiteln werden anhand eines Fallbeispiels die wissenschaftlichen und praxisbezogenen Grundlagen der Thematik erarbeitet.



*Dietmar Friedmann, Klaus Fritz*

**Denken. Fühlen. Handeln.** Mit psychographischer Menschenkenntnis besser arbeiten und leben.

Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2008, 239 Seiten, € 14,80, ISBN 978-3-931085-62-9

Die Autoren beschreiben auf der Basis der drei Ebenen Denken, Fühlen, Handeln eine Persönlichkeitstypologie, die den Beziehungs-, Sach- und Handlungstyp unterscheidet. Ausführlich und an vielen Beispielen einleuchtend dargestellt entwickeln sie die spezifischen Stärken und Schwächen des jeweiligen Persönlichkeitstyps und diskutieren sein Entwicklungspotenzial. Selbst wer kein Freund von Persönlichkeitstypologien ist, erhält in dem anschaulich geschriebenen und praxisbezogenen Buch eine Menge Anregungen, wie er Krisen bewältigen und als „Typ“ sich im privaten und beruflichen Kontext entwickeln kann.



*Peter Röhrig (Hrsg.)*

**Solution Tools.** Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus.

Reihe: Praxishandbuch Beratung, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2008, 375 Seiten, € 49,90, ISBN 978-3-936075-73-1

48 Protagonisten der lösungsfokussierten Beratungsarbeit stellen 61 ihrer besonders bewährten Methoden, Instrumente und Konzepte vor. Einmal mehr ist es managerSeminare mit diesem Buchkonzept gelungen, reichhaltige Anregungen und einen konkreten Handwerkskasten für die

Durchführung von lösungsorientierten Workshops anzubieten. Alle Übungen sind nach einheitlichem Aufbau exakt in ihrem Kontext, Ablauf und ihrer Zielsetzung sowie Besonderheit beschrieben.



*Zamyat M. Klein*

**Das tanzende Kamel.** Kreative und bewegte Spiele für Trainings und Seminare.

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2008, € 49,90, 368 Seiten, ISBN 978-3-936075-71-7

Die als Spieleexpertin ausgewiesene Autorin hat gut 150 aktivierende Spiele zusammengestellt und deren Durchführung, Zielsetzung und Vorbereitung beschrieben. Zu 15 besonders erläuterungsintensiven Spielen sind zusätzliche Filmausschnitte für die Leser auf einer geschützten Website des Verlages abrufbar. Für alle, die selbst Spiele entwickeln und einsetzen möchten, hat sie eine „Bastelanleitung“ aufgenommen, mit der Spiele selbst erfunden werden können. Ein rundum aktivierendes, belebendes und lesenswertes Buch.



*Rüdiger Hossiep, Jennifer Esther Bittner, Wolfram Berndt*

**Mitarbeitergespräche - motivierend, wirksam, nachhaltig.**

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Reihe: Praxis der Personalpsychologie, Göttingen 2008, 108 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-8017-1717-9

Kurz und prägnant wird in die Thematik eingeführt, werden Modelle der Kommunikation und des Feedbacks vorgestellt, die Einführung und Wirkungsweise des Mitarbeitergesprächs erläutert und auf Varianten wie z. B. Konfliktlösungsgespräch, Rückkehrgespräch sowie Probleme bei der Durchführung hingewiesen. Wer einen Überblick über das Thema, leicht verständliche Texte, zahlreiche Checklisten, Abbil-

dungen und andere Visualisierungen sucht. ist mit diesen 108 Seiten bestens bedient

☺☺☺

*Werner Sarges, David Scheffer (Hrsg.)*

**Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik.**

Psychologie für das Personalmanagement, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2008, € 49,95, 396 Seiten, ISBN 978-3-8017-2182-4

Auf den 396 Seiten des Buches versammeln sich 34 Beiträge, die neue Entwicklungen in der Eignungsdiagnostik behandeln. Erstmals werden von renommierten Fachvertretern innovative Entwicklungen in der Diagnostik von Persönlichkeitsmerkmalen beschrieben und Fragen beantwortet wie man z. B. die Verfälschbarkeit von Persönlichkeitstests in Auswahl-situationen erschwert, wie mit Reaktionszeiten auf Worte inklusive Motive und Persönlichkeitsmerkmale erfasst werden oder wie emotionale Kompetenzen zu diagnostizieren sind. Damit erhält das Buch auch für praxisorientierte Eignungsdiagnostiker eine interessante Note.

☺☺☺

*Elisabeth Kals, Heidi Ittner*

**Wirtschaftsmediation.**

Praxis der Personalpsychologie, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2008, € 19,95, 111 Seiten, ISBN 978-3-8017-2016-2

Wer eine auf ca. 100 Seiten begrenzte Einarbeitung in das Thema Mediation sucht, sollte sich für diesen Band entscheiden. Die Autorinnen beschreiben anschaulich, wissenschaftlich fundiert und an Praxisbeispielen vertieft, wie die Tiefenstruktur eines Konfliktes zu analysieren ist, welche Methoden und Techniken bei der Mediation von Wirtschaftskonflikten zur Anwendung kommen, welche Phasen der Wirtschaftsmediation wie durchgeführt und

gestaltet werden und mit welchen Interventionsmethoden warum welche Erfolge in der Mediation zu erzielen sind.

☺☺☺

*Jens Rowold, Sabine Hochholdinger, Niclas Schaper (Hrsg.)*

**Evaluation und Transfersicherung betrieblicher Trainings.** Modelle, Methoden und Befunde.

Wirtschaftspsychologie, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen 2008, € 39,95, 195 Seiten, ISBN 978-3-8017-2091-9.

Die Herausgeber und zwei weitere Autoren beschreiben zunächst die konzeptionellen und methodischen Grundlagen der Trainingsevaluation und Transfersicherung und beleuchten dann zwei Praxisfälle. Dabei werden z. B. die Einflüsse des individuellen Commitments thematisiert, die psychometrische Überprüfung eines Leistungsbeurteilungsinstrumentes vorgestellt, die Evaluation eines Kundenorientierungstrainings beschrieben, aufgezeigt, wie Einstellungen von Trainingsteilnehmern die Evaluation beeinflussen u.v.m. Das Buch ist wegen der Praxisfragen gerade auch für den Praktiker empfehlenswert.

☺☺☺

*Eva Christiane Wetterer*

**Die Kunst der richtigen Entscheidung.** 40 Methoden, die funktionieren.

Murmann Verlag GmbH, Hamburg 2005, € 19,90, 152 Seiten, ISBN 3-938017-18-x

Ob für Prognosen, Prioritäten, Analysen etc., für fast alle Entscheidungszwecke bietet die Autorin flott geschrieben, je Methode auf zwei gegenüberliegenden Seiten begrenzt die Beschreibung von 40 modernen und auch traditionellen Entscheidungstechniken.

So lernt der Leser neben der Nutzwertanalyse, dem Fehlerbaum oder der SWOT-Technik

auch Kaffeesatz lesen und Würfel als Methodik kennen. Er erfährt die Voraussetzungen zur Anwendung, erhält Backgroundinformationen zur Methode, Anekdoten und Aphorismen zum Nachdenken und damit ein praktisches, informierendes und amüsierendes Methodenbuch.

☺☺☺

*Richard Gris*

**Die Weiterbildungslüge.** Warum Seminare und Trainings Kapital vernichten und Karrieren knicken. Campus Verlag GmbH, Frankfurt 2008, € 24,90, 248 Seiten, ISBN 978-3-593-38679-9

Der anonym schreibende Autor, selbst Trainer und Berater, provoziert und pointiert mit seinen Aussagen. Er nimmt sich das weite Feld der Verhaltens- und Persönlichkeitstrainings vor und beschreibt an Einzelfällen, wie schwer es ist, die biologische und psychologische Bestimmtheit von Personen in Trainings zu verändern.

Im Erzählstil, offenbar auf erlebte Fälle bezogen, legt er den Finger in die Wunde der Weiterbildungsszene, amüsiert gelegentlich und sensibilisiert für die Systemschwächen der Personalentwicklung. Wer sich jedoch mit Personalentwicklung auskennt, weiß, dass es aber auch sehr viele Beispiele effektiver Trainings in Betrieben gibt.

☺☺☺

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

**Zeitschrift für Personalpsychologie.**

7. Jahrgang, Heft 3, 2008, Hogrefe Verlag, Göttingen 2008, Jahresabonnement: Institute € 158,95, Private € 93,95, Einzelheft € 39,95, Erscheinungsweise: vierteljährlich, ISSN 1617-6391

Die acht Jahre junge Zeitschrift hat sich als Forum für deutschsprachige wissenschaftliche

Arbeiten im Bereich der Personalpsychologie bestens etabliert. Einen nächsten Schritt wagt sie jetzt mit ihrer internationalen Öffnung. Dazu nimmt sie seit den letzten Ausgaben auch englischsprachige Originalbeiträge auf und wird ab 2010 ausschließlich in englischer Sprache veröffentlichen.

Heftinhalt:

**Originalia:**

- *Matthias Spörrle et al.*: Irrationale Kognitionen als Korrelate emotionaler Kompetenzen aus dem Kontext emotionaler Intelligenz und individueller Zufriedenheit am Arbeitsplatz.
- *Jens Rowold, Kathrin Heinitz*: Führungsstile als Stressbarrieren. Zum Zusammenhang zwischen transformationaler, transaktionaler, mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung und Indikatoren von Stress bei Mitarbeitern.

**Test und Tools:**

- *Lothar Schmidt-Atzert*: Arbeitsprobe zur berufsbezogenen Intelligenz: Technische und handwerkliche Tätigkeiten (AZUBI-TH).

Aktuelle Buchbesprechungen und eine Übersicht über Neuerscheinungen sowie Tagungen und Kongresse schließen das Heft ab.



**zfo Zeitschrift Führung + Organisation.**

Themenschwerpunkt: Corporate Compliance, 77. Jahrgang, 3/2008, Mai/Juni, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Mit hoher Aktualität und Relevanz werden in der Öffentlichkeit Korruption, Kartellabsprachen und Betrug diskutiert. Erstmals greift eine deutschsprachige Fachzeitschrift dieses Thema auf und zeigt an eindrucklichen Artikeln, welche Bedeutung Compliance-

vorgaben für eine nachhaltige Umsetzung besitzen.

**Schwerpunkt: Corporate Compliance**

- *Christof Menzies, Jörg Tüllner, Alan Martin*: Compliance Management – Nachhaltige Umsetzung in der Praxis.
- *Achim Hecker, Roland Füss, Stephan Gundel*: Charakteristik wirtschaftskrimineller Delikte.

**Interview:**

- Gesetzmäßiges und verantwortungsbewusstes Handeln bei der Bayer AG.

**Standpunkt:**

- *Jörg Baetge, Tobias Brembt*: Compliance in der Finanzberichterstattung.

**Führung & Leadership: Praxis:**

- *Jörg Sydow, Rainer Zeichhardt*: Führung in neuen Kontexten: Netzwerke und Cluster.
- *Roman Boutellier, Leo Brecht, Berthold Barodt*: Risikomethoden im Service-Engineering-Prozess.
- *Gilbert Probst, Sebastian Raisch, Flora Ferlic*: Unternehmerische Balance: Nestlés organisches Wachstum in reifen Märkten.

**Organisation & Changemanagement:**

- *Oskar Grün, Jürgen Hauschildt†, Martin Jonasch*: Systeminnovationen als Multi-Organization Innovation (MOI).



**Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.**

Themenschwerpunkt: Coaching zwischen Praxis und Wissenschaft. Heft 2/08 Jahrgang 15/2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, 119 Seiten, Jahresabo 2008, € 74,00 (4 Hefte) online, € 79,00 print und online, ISSN 1618-808X.

Mit dem Schwerpunktthema greift die OSC einmal mehr ein aktuelles Thema auf und beleuchtet es durchaus kritisch aus der Sicht verschiedener Fachdisziplinen.

**Hauptbeiträge:**

- *Bernd R. Birgmeier*: Coaching im Spagat zwischen Praxis und Wissenschaft. Von den Gefahren einer praxiswissenschaftlichen Begründung von Coaching-Konzeptionen.
- *Stefan Kühl*: Die nur fast gelingende Schließung des Personalentwicklungszyklus.
- *Eva-Maria Graf*: „Wir kommunizieren, also sind wir“. Coaching aus kommunikativer und sprachwissenschaftlicher Sicht.
- *Claudia Dehn*: Erst sprechen, dann handeln? Wie narrativ-behaviorales Neurocoaching die individuelle Handlungsfähigkeit erhöhen kann.
- *Karin Quappen*: Kann denn Coaching Führung sein? Eine Literaturanalyse zur Trennschärfe des Begriffs Coaching.
- *Andreas Taffertshofern*: Der Coaching-Boom. Eine Printmedienanalyse.

**Diskurs:**

- *Hermann Beyer*: Die “4-Level-Evaluation”: Messen der Ergebnis- und Prozessqualität im Coaching.



*Gabriele Jacobs, Claudia Dalbert (Hrsg.)*

**Wirtschaftspsychologie.**

Themenheft „Gerechtigkeit in Organisationen“. II 2008 – 10. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2008, 127 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Mit diesem Sonderheft gibt erstmals ein deutscher Verlag Forschungsarbeiten zum Thema organisationale Gerechtigkeit ein Forum.

**Inhalt:**

- *Gabriele Jacobs, Claudia Dalbert*: Gerechtigkeit in Organisationen.
- *Patrik A. Müller et al.*: Auswirkungen prozeduraler Fairness

und dispositionaler Unsicherheit auf die Organisationsbewertung im Kontext der Personalauswahl.

- *Thomas Rigotti et al.*: Die Bedeutung von organisationaler Gerechtigkeit für das Beanspruchungserleben in Abhängigkeit von Kontextbedingungen: ein Mehrebenenansatz.
- *Cosima Dorsewagen et al.*: Gerecht verteilte Zeit? Zum Verhältnis von Arbeitszeit, Gerechtigkeit, Commitment und Burnout am Beispiel Schule.
- *Sandra Ohly, Zan Strabac*: Verbesserungsvorschläge, Fairness und Arbeitszufriedenheit: Ergebnisse aus einer repräsentativen Stichprobe europäischer Arbeitnehmer.
- *Bernhard Streicher et al.*: Organisationale Gerechtigkeit und Qualität der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung.
- *Ursula Athenstaedt, Gerold Mikula*: Haben es männliche Führungskräfte bei der Bekanntgabe negativer Entscheidungen leichter als weibliche? Zu den Folgen von Gerechtigkeitsvorstellungen und geschlechterstereotypen Erwartungen an Führungskräfte.
- *Peter M. Muck et al.*: Personale und situationale Bedingungen des Bedürfnisses nach organisationaler Gerechtigkeit.
- *Enikő Zala-Mező, Sabine Raeder*: Wie fair kann eine Schulreform umgesetzt werden?
- *Manfred Schmitt et al.*: Ungerechtigkeitsensibilität, Kündigungsgerechtigkeit und Verantwortlichkeitszuschreibungen als Korrelate von Einstellungen und Verhalten Gekündigter gegenüber ihrem früheren Arbeitgeber (Post Citizenship Behavior).
- *Lorenz Fischer et al.*: Gerechtigkeitsempfinden in deutschen Organisationen – Determinanten und Konsequenzen.

## Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

*Gerald Hüther*

**Die vergebliche Suche der Hirnforscher nach dem Ort, an dem die Seele wohnt.**

Vortrag ca. 80 Minuten, Seminar ca. 3 Stunden, 10 Minuten, DVD, Auditorium Netzwerk 2008, Sonderausgabe! Statt € 48,00 nur € 9,95 .

Der Verlag, bekannt für Aufzeichnungen von zeitgemäßen Vorträgen, Kongressen und Seminaren, hat den Vortrag des Neurobiologen und Hirnforschers Gerald Hüther auf dem Kongress „Jahreszeiten der Seele“ digitalisiert und veröffentlicht.

Hüther gelingt es wie kaum einem anderen Wissenschaftler die komplexen, neuropsychologischen und -biologischen Prozesse im Gehirn verständlich darzustellen und ein Gesamtbild vom Gehirn und seiner Nutzung zu schaffen.

In seinem Vortrag und dem dreistündigen Seminar geht er den Fragen nach, wie das Gehirn arbeitet, wie es durch Signale des Körpers und der Umwelt geprägt wird und wie wichtig Gefühle beim neuronalen Verankern von Erfahrungen sind. In freier und eindrucklicher Rede veranschaulicht er die neueren Erkenntnisse der Neurowissenschaften und arbeitet an vielen Beispielen heraus, welche Schlussfolgerungen für das Handeln in Beruf und Freizeit zu ziehen sind.

Die DVD ist zu beziehen bei:  
Auditorium Netzwerk  
Herausgeber: Bernd Ullrich  
Hegelstraße 47  
79379 Müllheim/Baden  
[www.auditorium-netzwerk.de](http://www.auditorium-netzwerk.de)

*Frank Gellert*

**25-Top-Übungen für Konflikttrainings.**

Trainerhinweise, Arbeitsmaterialien, Feedbackbogen, Videotrainings auf CD-ROM.

Jünger TrainTools, Jünger Medienverlag und customtrain-Frank Gellert, Offenbach 2008, € 49,00.

Wer pragmatisch aufbereitete, in der Praxis bewährte und darüber hinaus preiswerte Übungen für Konflikttrainings sucht, sollte mit dieser CD-ROM bestens bedient sein.

Teil 1 des Programms behandelt Konfliktmerkmale und enthält zehn Übungen. Teil 2 befasst sich mit dem Umgang mit Konflikten (10 Übungen) und Teil 3 die Themen „Deeskalation“ und „Schlichtung“ (5 Übungen). Jeder Trainingsteil enthält mit Allgemeininfos zum Thema, eine Übersicht über die verfügbaren Übungen und Arbeitsblätter sowie ein Übungsverzeichnis aus dem Übungsziele, Zeitbedarf, Teilnehmeranzahl, Arbeitsmaterialien, Kurzbeschreibung und Trainer- und Teilnehmerdokumente hervorgehen. Einige nonverbale Übungen werden durch Videosequenzen unterstützt.

Alle Übungsmaterialien können an die individuellen Bedürfnisse der Nutzer angepasst und im Archiv „Eigene Dateien“ abgelegt werden.

Eine CD-ROM, die Weiterbildnern und Führungskräften die Vorbereitung und Durchführung von Konflikttrainings wesentlich erleichtert.

Zu beziehen bei:  
Jünger Medien Verlag + Burckhardtthaus Laetare GmbH  
Postfach 20 02 52  
63077 Offenbach  
Tel.: 069/83 00 66 43  
[traintools@juenger.de](mailto:traintools@juenger.de)  
[www.juenger.de](http://www.juenger.de)



## Transfersicherung und Evaluierung von Trainings

Spätestens seit Kirkpatrick werden Trainingsmaßnahmen mit sogenannten „Happy Sheets“, im aufgeklärteren Falle mit Lernerfolgskontrollen und in besonders transferbezogenen Ansätzen mit dem Umsetzungserfolg am Arbeitsplatz bewertet. Vor diesem Hintergrund wurde in einem firmeninternen Führungskräfte-symposium das Thema Trainingswirksamkeit heftigst debattiert. Unter dem Strich war man sich einig, dass die Evaluationsgüte gemessen an ihrer Aussagekraft prinzipiell von der Komplexität der Maßnahmen abhängt, aber an Wert gewinnt, wenn zwei Bewertungsebenen zusammengeführt werden:

- Die Trainingsebene mit der vorauslaufenden Bedarfsklärung, der inhaltlichen und methodischen Durchführung und den nachfolgenden Trainingseffekten
- Kontextbedingungen, die die persönlichen Merkmale der Teilnehmer und die organisationalen Bedingungen erfassen.

Bewertungskriterien könnten für die Trainingsebene und Kontextbedingungen z. B. sein:

vor	während	nach
Bedarfe Erwartungen Messgrößen - -	Methode Inhalte Transferbezug - -	Zufriedenheit Lerneffekte Arbeitsplatzeffektivität - -
Personale Merkmale		Organisationale Merkmale
Lernfähigkeit Offenheit Selbstführung - -		Feedbackkultur Transferklima Führung - -

Ein wirkungsvolles Evaluationskonzept integriert die Bewertungskriterien dieser beiden Ebenen vor dem Hintergrund der betrieblichen Realität und stellt dar, warum überhaupt und wie evaluiert wird und was auf die Ergebnisse hin erfolgt. Z. B. kann der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern vor der Schulung das Warum klären, unmittelbar nach Schulungsende ein Transfergespräch zum Was und Wie der Umsetzung führen und ca. drei Monate später ein Transferresümee ziehen. Ein anderes Vorgehen orientiert sich an Themenpatenschaften, die von den Teilnehmern übernommen und von Kollegen am Arbeitsplatz als Info-Partner genutzt werden.

Der Charme dieses Ansatzes entfaltet sich durch die starke unternehmens- und jobbezogene Vernetzung der Trainings- und Kontextebenen, die die Validität bzw. Qualität der Bewertung entscheidend verbessert. Die Individualisierung der Evaluation können marktübliche Instrumente wie z. B. das Learning Transfer System Inventory LTS (Holton et al.) oder das Strategiehandbuch zur volitionalen Transferunterstützung (Deimann & Weber, apertus Verlag) unterstützen.

Neugierig geworden? **Kennziffer: 8306**

## Coaching im freien Spiel der Kräfte

Es mutet schon fast wie Glaubenskriege an, wenn die einen auf Managementenerfahrung, die anderen auf Branchenerfahrung, wiederum andere auf Lebenserfahrung von Coaches pochen. Auch die Inflation der Begriffe für Coachinganlässe, die vom Crashcoaching bis zum therapeutischen Coachen reichen, tragen wenig zur Reputation bei. Im Prinzip braucht ein Coach, der gemeinsam mit dem ihm vertrauenden Klienten über dessen Persönlichkeit reflektiert genauso wenig Branchenerfahrung wie ein Internist, der den Pankreas eines Patienten therapiert. Wenn es um Karriereoptionen geht, nützen hingegen Branchenerfahrung und Kenntnisse über die Struktur und Kultur des Unternehmens.

Wie bei jeder Intervention steht und fällt deren Erfolg durch Basics wie

- präzise Zielvorstellungen,
- angemessene diagnostische Fähigkeiten des Coaches,
- ein Repertoire an empirisch erprobten Interventionsmethoden und
- eine konsequente Erfolgskontrolle.

Zu diesen gesellen sich dann die sozialen, emotionalen, erfahrungsbedingten, werte- und methodenbezogenen Merkmale eines Coaches. Ein methodenfixer und rhetoriksicherer, aber ansonsten erfahrungsarmer Coach richtet genauso viel Unheil an wie ein empathiebeseelter Methodendilettant.

Den Anbietern möchte man laut zurufen: Hört auf mit den Begriffsorgien und austauschbaren Hochglanzbroschüren und kümmert euch mehr um theoretisch und empirisch gesicherte Inhalte eurer Arbeit. Den Nachfragern möchte man empfehlen: Präzisiert eure Vorstellungen und prüft genau, ob der Coach zur Aufgabe und zum Menschen passt.

Neugierig auf Mehr? **Kennziffer: 8307**