



Gesundheitsmanagement ist mehr als Rückenschule anbieten

Man braucht keine Statistiken über alkohol- und unfallbedingte Arbeitszeitausfälle oder krankheitsbedingte Betriebskosten, um die Sinnfälligkeit eines Gesundheitsmanagements zu erfassen. Es gibt auch kaum Gründe, Mitarbeiter von der Eigenverantwortung für ein gesundes Leben zu entbinden. Jeder hat die individuelle und gesellschaftliche Pflicht, einigermaßen vernünftig zu leben. Dass dies immer weniger selbstverständlich ist, ist zwar ein gesellschaftliches Phänomen. Aber auch der Betrieb hat die Fürsorgepflicht – eine sogar, die betriebswirtschaftlich nützt - gesunde Mitarbeiter in seinen Reihen zu halten. Es genügt aber nicht, im Zeitgeist mitzuschwimmen und eine ansonsten desolate Unternehmenskultur zu bestücken mit chicen Angeboten der Freizeitgestaltung oder der Gesundheitsfürsorge.

So gibt es Unternehmen, in denen der Ton nicht rauer sein kann, Angst um den Arbeitsplatz flächendeckend vorhanden ist, Vorgesetzte sich nur um das Erreichen der Ziele kümmern, und als Beruhigungsspielen eben auch Gesundheitsaktivitäten wie Infoabende, Rückenschule, Massage und Fitnessprogramme. Die Verantwortlichen sind dann bitterlich enttäuscht, dass sie zu wenig genutzt werden und kaum Wirkung erzielen. Zunächst ist daher die Rolle

- der Führungs- und Leistungskultur im Unternehmen,
- der Führungsstil und das Führungsverhalten,
- die Aufbau- und Ablaufprozesse im Unternehmen sowie
- die individuelle Einstellung für ein gesundes Leben zu klären.

Auf dieser Basis lassen sich spezielle Gesundheitsprojekte starten:

- betriebliche Möglichkeiten (z. B. Anbieten von Informationen, Fitnessprogrammen, Strukturveränderungen etc.)
- Aufbau persönlicher Kompetenzen (z. B. Wissen, Einstellungen, Eigeninitiativen etc. des Einzelnen)
- Führungskultur (z. B. Führungsstandards, Einflussnahme, Modellverhalten, Coaching etc.)
- Gesundheitslandkarte je Stelle (Belastung und Beanspruchung).

Gesundheitsförderliches Führen bedeutet in diesem Kontext, die Einflussnahme auf den Mitarbeiter, die Handlungsspielräume des Arbeitsplatzes und die betrieblichen Gesundheitsprojekte offensiv und zielbezogen zu gestalten. Besonders effizient gelingt das den Vorgesetzten, die selbst eine gesundheitsförderliche Grundeinstellung besitzen. **Kennziffer: 9301**

In eigener Sache

Folgeband zur Selbstführung erschienen

Nach knapp einem Jahr der Veröffentlichung ihres Erfolgsbuches „Selbstführung – Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben“ haben die Autoren Walter Braun und Professor Günter F. Müller den Folgeband „Praxisfeld Selbstführung – der Werk- und Denzuegenkasten für den Einsatz persönlicher Ressourcen“ veröffentlicht.

Der renommierte Fachverlag Hans Huber hat auch dieses aktuelle Werk herausgegeben. Im Wechsel von Theorie-Input und praktischer Umsetzung stellen die Autoren Übungen und Methoden zusammen, mit denen Leserinnen und Leser den Zugang zu ihren Talenten finden und ihre persönliche Wirkung, Leistung und Authentizität beträchtlich verbessern können. Wie ein persönlicher Coach animiert das Buch mit Checklisten, Übungen und Methoden, wirkungsvoll mit den eigenen Stärken, Reserven und auch Schwächen umzugehen.

Neben einer Reihe von Entspannungstechniken werden Methoden und Strategien vorgestellt, mit denen das Denken, Fühlen und Handeln zum Erreichen von Zielen direkt zu beeinflussen sind.

Ab sofort ist das Buch im Buchhandel, direkt beim Verlag [www.verlag-hanshuber/vkat/einzeltitel.php?isbn=3-456-84741-6.com](http://www.verlag-hanshuber/vkat/einzeltitel.php?isbn=3-456-84741-6) oder unter www.amazon.de erhältlich. Weitere Informationen siehe auch www.system-management.com.

*Ich bin der
Meinung, dass...*

der Mensch ansich ein gewaltiges Repertoire an Möglichkeiten und inneren Ressourcen besitzt, um selbstgesteckte Ziele auch alleine erreichen zu können. So wie uns innere Bilder leiten bei der Feststellung, „das geht so aber nicht“ oder „das kann ich mir nun überhaupt nicht vorstellen“ sind unsere Einstellungen auch die Ursachen für das, was wir gerne und mit großer Freude tun. Das Interessante an



Walter Braun

dieser alltäglichen Selbstverständlichkeit ist, dass es um keine objektiven Wahrheiten geht, sondern nur um den kondensierten Ausdruck unserer langjährigen Erfahrung. Langjährige Erfahrung bedeutet aber nicht gleichzeitig auch Wahrheit und einzige Möglichkeit. Sie heißt, abhängig zu sein von den Zufällen und von den inneren Bildern oder Vorstellungen über sich und die Welt. Das wiederum bedeutet, dass wir diese inneren Bilder, die vermeintlich so „objektive“ Erfahrung auch in Frage stellen können. Was für den Einen eine Herausforderung bedeutet, langweilt einen Anderen. Einstellungen, innere Stimmen und Bilder sind die eigentlichen Bremsen/Beschleuniger unseres Handelns. Wenn wir die Grenzen erweitern möchten, sollten wir daher nicht noch mehr Wissen anhäufen, sondern primär an unseren Überzeugungen und Gewohnheiten arbeiten.

Denn etwa den Umgang mit querulatorischen Mitmenschen erlerne ich nicht durch Gesprächstechniken, sondern durch das Überdenken meiner Einstellung im Umgang mit Anderssein, mit Widersprüchen oder auch meine Einstellung im Umgang mit Fremdem.

Im Sport und im oberen Management von großen Firmen ist es mittlerweile Routine geworden, mit Mentaltraining, intensiven Übungen zur Selbstführung und gezieltem Ressourcenmanagement die inneren Mitarbeiter zu identifizieren, ihre Wirkung in unterschiedlichen Situationen zu klären und die persönlichen Potenziale damit zur Entfaltung zu bringen. Im Ergebnis steht eine gedankliche Emanzipation von der erlernten Vergangenheit und eine handlungsbezogene Flexibilität für die Zukunft, ohne die eigenen Werte und Überzeugungen zu gefährden. Ich bin sicher, wenn Sie im Kleinen anfangen, Gewohnheiten aufzubrechen, öfter einmal fragen, warum eigentlich nicht, dann sind Sie auf gutem Wege Ihre eigene Kompetenz zu fördern. Auf eine spannende Zukunft!

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Segen und Fluch des Willens

Willensstärke wird gemeinhin als wünschenswertes Personenmerkmal angesehen, weil sie hilft, Widerstände zu überwinden, Ziele zu erreichen und als durchsetzungsstarke Persönlichkeit zu gelten. Doch dies ist nur die eine Seite der Medaille. Bei zu viel oder wenig Wille lautet die andere Burnout, soziale Einsamkeit, Vernachlässigung persönlicher Belange und die Unfähigkeit, mit Misserfolg umgehen zu können. Wie bei vielen Persönlichkeitsmerkmalen kommt es also auf ihre situative Angemessenheit an.

So kann ein starker Wille hilfreich in komplexen und undurchschaubaren Situationen sein. In Teamsituationen, bei denen es um die Integration von einzelnen Meinungen geht, dagegen störend. Für die Personalentwicklung ist es daher äußerst sinnvoll, Mitarbeiter situationsbezogen zu fördern und ihre Stärken, Schwächen und Reserven nicht als absolut gesetzt zu betrachten, sondern situativ zu beurteilen. Damit verlieren insbesondere die Schwächen ihr negatives Gesicht und können in der Tat auch als Stärken und Stärken auch als Schwächen betrachtet werden.

Sowohl für die Auswahl als auch für die Förderung von Personen sollten daher die jeweils fachübergreifenden Anforderungen bzw. Persönlichkeitsmerkmale dahingehend unterschieden werden, inwieweit sie wann förderlich oder eher hinderlich wirken. Auf dieser Basis können Menschen ihr Verhaltensrepertoire zielgerecht entwickeln und in der Praxis einsetzen.

Kennziffer: 9302

Aufgabenorientierter Integrationszirkel

Eher zufällig sprach der Produktionsleiter eines Drehteileherstellers mit seinem Kollegen aus dem Einkauf über ein Problem, das er mit der Montage und dem Versand einer bestimmten Produktgruppe habe. Dieser hatte eine Idee, wie sich das Problem wohl lösen lässt. Eine Situation, die tausendfach und täglich vorkommt, deren Bedeutung aber meist übersehen wird: Sobald mehrere Menschen über eine Sache diskutieren, kommen unterschiedliche Interessen, aber auch eine Vielfalt möglicher Lösungen zum Ausdruck. Der besagte Drehteilehersteller machte sich dieses Prinzip zu eigen und hat wechselnd zusammengesetzte Arbeitsgruppen mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchien institutionalisiert, um die betriebliche Schlagkraft zu erhöhen und die Zukunftsfähigkeit des Betriebes zu sichern.

Da ein Betrieb ständig Anpassungs- und Verbesserungsbedarf besitzt, wurde vereinbart, zunächst auf ein Jahr begrenzt die Themen „Verbesserung der Kundenbeziehung und Neukundengewinnung“, „Optimierung des Produktionsprozesses“ und „Verbesserung der Leistungs- und Kommunikationskultur“ zu bearbeiten. Die Teilnahme an den Themengruppen war freiwillig. Sie war je Gruppe begrenzt auf maximal 15 Personen. Zwei Personen übernahmen die Themenpatenschaft, die die Vorbereitung der Sitzungen, das Formulieren von Fragen, das Beschaffen von Informationen und die Moderation der Treffen beinhaltete. Das Ziel bestand darin, die unterschiedlichen Sichtweisen aller Mitarbeiter in eine praktikable Lösung bzw. Umsetzung zu integrieren.

Erstmals saßen in diesem Betrieb die sogenannten „Blau-“ und „Weißkittel“ gemeinsam an einem Tisch, debattierten, entwickelten Ideen und trugen alle zur Umsetzung bei. Ein qualitätszirkelähnliches Modell, das mittlerweile im dritten Jahr läuft und

- die Innovationsfähigkeit des Unternehmens erhöhte,
- die Mitarbeiterzufriedenheit beträchtlich vergrößerte,
- das ohnehin selten genutzte Vorschlagswesen überflüssig machte,
- eine maximale Transparenz über das betriebliche Geschehen herstellte.

Nach Aussage des Inhabers eine Maßnahme, die manche Beraterstunde überflüssig machte.

Kennziffer: 9303



Wie Kundenbuch und Kundenzirkel Mehrwert und Rendite schaffen

Dass ein professionelles Kundenmanagement nicht großen Firmen vorbehalten bleibt und vor allem kein Hexenwerk ist, zeigt ein mittlerer Betrieb der Finanzdienstleistung. Die Auftragsbearbeitung erfolgte in der Regel nach aktiver Kontaktaufnahme des Kunden und war an insgesamt zehn Mitarbeiterinnen verteilt. Neben gelegentlichen Kundenbefragungen und –veranstaltungen wurden standardisiert die auftragsbezogenen Informationen erfasst. Fast alle Mitarbeiterinnen inklusive Vorgesetzte waren eher

unzufrieden mit der Situation und auch der festen Überzeugung, noch mehr Kundenpotenzial freischöpfen zu können, wenn sie professioneller vorgehen. Es sollten noch viel stärker die Kundenwünsche und –impulse systematisch erfasst, auf Umsetzung diskutiert und mit Maßnahmen flankiert werden.

Eine Maßnahme war zur Erfassung, Pflege und innovativer Weiterentwicklung von Kunden das sogenannte „Kundenbuch“, in dem jeder, der mit Kunden Kontakt hat, anhand eines kleinen Frageleitfadens nach Wünschen, Serviceanforderungen etc. Kunden befragte und auch deren Impulse und Anregungen aufnahm. Die zweite Maßnahme bezog sich auf einen Kundenzirkel, in dem Vorgesetzte und Mitarbeiter zweiwöchentlich die Situation mit den Kunden gemeinsam diskutierten, Vorschläge zur Verbesserung des Kundenmanagements erarbeiteten und Zuständigkeiten für die Umsetzung von „Kundenprojekten“ verteilten.

Ein recht simples, aber wirksames Maßnahmenfeld waren etwa ein regelmäßiges Abtelefonieren nach ca. vier Wochen der Auftragsbearbeitung oder das Erfassen von Anfrage- und Auftragsquoten inklusive Schlussfolgerungen. Einfache Maßnahmen mit großen Wirkungen wie alle Beteiligten in recht kurzer Zeit einstimmig feststellten. Die Cross-Verkaufsrate stieg um 60 % und die Auftragsquote um 26 %.

Kennziffer: 9304



Schmunzelecke*



„Der Pfosten raste auf mich zu, und als ich ihm Platz machen wollte, stieß ich frontal damit zusammen.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 3/2009

Karl Westhoff (Hrsg.)

Das Entscheidungsorientierte Gespräch (EOG) als Eignungsinterview.

Pabst Science Publishers, Lengerich 2009, 152 Seiten, € 29,50, ISBN 978-3-89967-550-4

Das Entscheidungsorientierte Gespräch bietet eine wissenschaftliche Grundlage, die Eignungsbeurteilung von Menschen auf empirisch gesicherte Füße zu stellen. Es besteht aus einer Reihe von Regeln zur Planung, Durchführung und Auswertung von Eignungsinterviews. Die Autoren des Sammelbandes stellen Werkzeuge für das Entscheidungsorientierte Gespräch zusammen, erläutern deren Anwendung und zu welchen Zwecken sie wann und wie einzusetzen sind.

Praxisnah werden die Durchführungsbedingungen besprochen und an zwei Fallbeispielen veranschaulicht. Interviewbeispiele, Checklisten, Beispielfragen und verständlich geschriebene Texte gewährleisten eine leichte Lesbarkeit und die praktische Relevanz des Buches, das für jeden mit Eignungsdiagnostik Betrauten eine qualitätsbereichernde Lektüre sein dürfte.



H. Jungermann, H.-R. Pfister, K. Fischer

Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung.

Spektrum Akademischer Verlag, München, 2. Auflage 2005, 481 Seiten, € 35,50, ISBN 978-3-8274-1568-4

Aus kognitionspsychischer Perspektive erarbeiten die Autoren präzise und nachvollziehbar Theorien und Methoden der Entscheidungsfindung. Dazu stellen sie Querverbindungen wie etwa zur Betriebswirtschaft oder Neurowissenschaft und zu einer Reihe von Anwendungsfeldern wie Luftfahrt, Medizin oder Finanz-

entscheidungen her. Zwar ist das Standard setzende Werk als Lehrbuch konzipiert, seine anschaulichen Erläuterungen und Praxisbeispiele machen es aber auch zu einer Fundgrube für interessierte Laien.



Kai-Jürgen Lietz

Die Entscheider Bibel.

Carl Hanser Verlag, München 2009, 369 Seiten, € 29,90, ISBN 978-3-446-41654-3

Wenn man den Ausführungen des Autors glaubt, ein offenbar erfolgreiches Buch. Salopp und ausführlich beschreibt der Autor über 369 Seiten hinweg Kontextbedingungen und Unwägbarkeiten von Entscheidungen. Er gibt methodische Hilfestellungen für ein effizientes Entscheiden in verschiedenen Situationen. Zusammenfassungen und Checklisten am Ende der Kapitel erhöhen den Nutzwert dieses Buches. Man spürt deutlich die Handschrift des Praktikers.



Jörg Felfe

Mitarbeiterführung.

Reihe: Praxis der Personalpsychologie, Hogrefe Verlag, Göttingen 2009, 105 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-8017-2082-7

Das von Felfe vorgelegte Werk ist ein interessantes Buch. Nicht deswegen, weil es einen kurz gefassten Überblick über die wichtigsten Theorien, Modelle und Instrumente einer zeitgemäßen Führung berichtet, sondern weil es auch kritisch den Stellenwert und die Funktion der Führung im Zusammenhang mit anderen Instrumenten der Unternehmensführung beleuchtet. Aus dieser kritischen Perspektive der Führung können Theorien und Modelle in ihren Inhalten und Wirkungen leichter verstanden, Ansätze zur Diagnose von Führung und Entwicklung von Führungskräften gefunden sowie die wich-

tigsten Aufgaben und Instrumente moderner Führung erarbeitet werden. Ein Praxisbeispiel zur Durchführung einer Vorgesetztenbeurteilung schließt das Buch ab.

Der Leser findet aktuelle Trends der Führung, Strategien und Methoden der Mitarbeiterbefragung und Vorgesetztenbeurteilungen und auch die Beschreibung der klassischen Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarung, Beurteilungsgespräch, Coaching etc. Ein empfehlenswertes Buch, das anregt und eine Menge Informationen und praktische Arbeitshilfen bietet.



Rik Kuiper, Tonie Mudde

Warum Männer nur mit Perücke Fahrrad fahren sollten. 101 Erkenntnisse der Wissenschaft.

Eichborn Verlag, Frankfurt/Main 2009, 165 Seiten, € 12,95, ISBN 978-3-8218-6502-7

Ein handliches, amüsant geschriebenes und Ergebnisse der Verhaltensforschung pointierendes Büchlein. So könnte man die kurzweiligen Schilderungen der beiden Autoren beschreiben. Wer schon immer empirische Belege für das Einschleimen beim Chef, der Skepsis vor Schlagern, der Wirkung von Zitronenduft oder Mentaltraining verständlich lesen möchte, ist bestens mit diesem Buch bedient. Anschaulich und auf das Wesentliche beschränkt zitieren die Autoren Erkenntnisse und Studien aus der Welt der Verhaltensforschung.



Kai Neumann

KNOW-WHY. Management kapiert Komplexität. Wie und warum Manager mehr begreifen und sich weniger auf Best Practice verlassen müssen.

Books on Demand GmbH, Norderstedt 2009, 151 Seiten, € 26,00, ISBN 978-3-83709-967-6

Der Autor, bekannt für eine lebhaft und anschauliche Beschreibung komplexer Sachverhalte, entfaltet sein Modell der KNOW-WHY Wirkweise, mit der komplexe Projekte in ihren Zusammenhängen erkannt und gesteuert werden können.

Illustriert an Wirkungsnetzen zeigt er an Beispielen aus Verkauf, Marketing, Produktion, Finanzen, Risikomanagement etc. Abhängigkeiten auf und wie sie beeinflusst werden können. Allen Darstellungen liegt das Simulationsprogramm Consideo zugrunde, das der Autor entwickelt und im Markt bereits etabliert hat. Ein Büchlein, das nicht nur anschaulich geschrieben ist, sondern auch sensibilisiert für den vernetzten Umgang mit Managementthemen.



Reinhart Nagel, Rudolf Wimmer
Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider.
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 5. Auflage 2009, 390 Seiten, € 39,95, ISBN 978-3-7910-2871-2

Der Klassiker für systemische Strategieentwicklung liegt mittlerweile in der 5. Auflage vor und enthält in gewohnter Pragmatik eine an die aktuelle Wirtschaftssituation angepasste Darstellung von Strategiekonzepten, -tools und -methoden. Mit ihrem Werk stellen die Autoren der Intention des Begriffes Strategie ein Modell gegenüber, das von der ständigen Neuerfindung des Unternehmens in seinen dynamischen Zusammenhängen ausgeht und den Strategieprozess als vernetzte und dynamisch ablaufende Aktivität versteht.

An vielen Beispielen illustrieren sie, wie strategische Analysen durchgeführt werden können, wie der strategische Umbau stattfinden

den kann und wie der Strategieprozess zu implementieren ist. Ein überaus praktisches und zugleich theoretisch fundiertes Umsetzungsbuch, das den Begriff Strategie anschaulich und konkret macht.



Simone Kauffeld, Sven Grote, Ekehart Frieling (Hrsg.)

Handbuch Kompetenzentwicklung.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, 494 Seiten, € 59,95, ISBN 978-3-7910-2840-8

Die Herausgeber haben ein Buch vorgelegt, das die bestehende Kompetenzreihe des Verlages bestens ergänzt. Das Buch ist insofern lesenswert, weil es sich wohlthuend von dem Jahrmarkt der Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung abhebt, indem es nur Beispiele bringt, die sich in der Praxis bewährt haben. An Fallbeispielen zeigt es, wie sich Kompetenzen auf der Ebene des Individuums, des Teams und der Organisation entwickeln lassen.

Alle wichtigen Kompetenzmaßnahmen werden an Unternehmensbeispielen erläutert und in ihrer Umsetzung ausführlich beschrieben. So kommen gut 20 Projektbeschreibungen und Fallbeispiele zusammen, die von Führung über Meetings bis zu Trainingsfilmen, Dialogmethode oder Self-Assessments die Vorgehensweisen zur Kompetenzentwicklung beschreiben. Ein Handbuch, das Verantwortliche nicht mehr aus der Hand legen sollten.



Organisationsberatung-Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Coaching für Wissenschaftler/innen, Heft 2/09 Jahrgang 16/2009, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, Jahresabo (4 Hefte) online € 54,00, print und online € 86,00, ISSN 1618

Der Themenschwerpunkt dieses Heftes widmet sich einem äußerst interessanten und durchaus auch heiklen Thema, dem Coaching von Wissenschaftlern. Im Allgemeinen sollten ja Wissenschaftler mit hoher Eigenständigkeit und Professionalität ihrer Arbeit nachkommen. Vor dem Hintergrund dieser spezifischen Situation zeigen die Artikel welche Coachingbedarfe in den verschiedenen Zielgruppen des Wissenschaftsbetriebes wie erfasst und umgesetzt werden können.

Hauptbeiträge:

- *Klinkhammer, Monika:* Angebot und Nachfrage von Coaching für Wissenschaftler/innen. Ein Überblick.
- *Pohl, Michael; Husmann, Dörte:* Navigationskompetenzen an der Hochschule – Coaching als Bestandteil wissenschaftlicher Qualifikation.
- *Frohnen, Anja:* Promotionserfolgsteams. Mit Peer-Coaching-Kompetenz zur individuellen Leistungssteigerung.
- *Klinkhammer, Monika, Saul-Soprun, Gunta:* Das „Hochstaplersyndrom“ in der Wissenschaft.

Praxisberichte:

- *Hebecker, Eike, Szczyrba, Birgit:* Promotionscoaching. Von einer Privatangelegenheit zum institutionellen Support.
- *Peus, Claudia, Weisweiler, Silke, Frey, Dieter:* Coaching für Habilitand/innen am Beispiel der LMU München.
- *Hubrath, Margarete:* Coaching für neu berufene Professor/innen.
- *Schreyögg, Bettina:* Coaching von etablierten Professor/innen.

Diskurs:

- *Wildt, Johannes:* Ausgelernt? Professor/innen im Prozess der Professionalisierung.
- *Schmidt, Paul, B.:* Autorität?

Führung? Macht? Die aktuelle Bildungsdebatte und Anregungen fürs Coaching.



Harald A. Mieg (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Verantwortung in/durch Unternehmen“. II 2009 – 11. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2009, 100 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abopreis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Der Wirtschaftspsychologie gelingt es immer wieder die Balance zwischen Theorie und Praxis zu finden. In acht Beiträgen sensibilisiert sie in der aktuellen Ausgabe auf welche Weise Unternehmen für das unternehmensinterne und für das öffentliche Leben Verantwortung tragen und dieser gerecht werden können.

Inhalt:

- *Mieg, Harald, A.:* Editorial
- *Brauner, Elisabeth, Robertson, Rommel, R.:* Responsibility and Transactive Memory in a Finance and Planning Department.
- *Eigenstetter, Monika:* Verantwortungsvolles Entscheiden und Handeln als Eignungskriterium in der Personaldiagnostik.
- *Lautermann, Christian:* Wie können Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortungen angehen? Einige Orientierungen.
- *Mark-Ungericht, Bernhard, Hirt, Christian:* Betriebliche Verantwortungszuschreibung und Verantwortungsrezeption in Japan und Europa – eine Analyse kultureller Differenz.
- *Oberlechner, Thomas, Pitters, Julia:* Verantwortung für Ethik in Unternehmen: Die Psychologie der Ethik verstehen und nutzen.
- *Rowold, Jens, Borgmann, Lars:* Zum Zusammenhang zwischen ethischer Führung, Arbeitszufriedenheit und affektivem Commitment.

- *Selter, Simone, et al.:* Der MehrWert von CSR – Corporate Social Responsibility Auswahlkriterium von Arbeitnehmern bei der Wahl eines Arbeitsplatzes.
- *Wilde, Barbara et al.:* Führungskräfte und ihre Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter – Eine empirische Untersuchung zu den Bedingungsfaktoren gesundheitsförderlichen Führens.
- *Witte, Erich et al.:* Gerechte Einkommensteuerhöhe: Das Verhältnis von Erwartung, Wunsch und Wirklichkeit.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Unternehmenskrise und Sanierung, 78. Jahrgang, 4/2009, Juli/August, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Seit einigen Ausgaben deckt die zfo die Breite eines Themas durch punktuelle und interdisziplinäre Erörterungen ab. Auch in diesem Heft setzt sie erfreulicherweise dieses Konzept fort. Aus der Sicht von Ökonomen, Psychologen, Juristen und Praktikern werden im Themenschwerpunkt die Bedeutung und Strategien bei Unternehmenskrisen und Sanierungsprojekten vorgestellt.

Schwerpunkt: Unternehmenskrise und Sanierung

- *Kehrel, Uwe, Leker, Jens:* Unternehmenskrisen.
- *Schäfer, Björn, Ringlstetter, Max:* Die Managementschwächen von KMU in Krisensituationen.
- *Groß, Paul, J.:* Sanierungen erfolgreich umsetzen. Hintergründe und Neuerungen des IDW-Standards „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ (IDW ES 6).
- *Thommen, André et al.:* Chancen nutzen statt Krisen bewäl-

tigen. Methodischer Ansatz zur systematischen Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von KMU.

- *Interview mit Matthias Wissmann:* Die Wirtschaftskrise und die deutsche Automobilindustrie. Auswirkungen und Auswege.
- *Osterloh, Margit:* Was hat die Finanzmarktkrise mit Hochschul-Rankings zu tun?

Führung & Leadership

- Wissenstransfer in internationalen Unternehmen. Möglichkeiten und Grenzen des Geschichtenerzählens.

Prozess- & Projektmanagement

- *Baumann, Oliver:* Innovation in komplexen Systemen. Wann zahlt es sich aus, Fehlschläge geduldig zu tolerieren?

Business-Spotlight

- *Ian McMaster:* Applications.

Buchrezension und Verbandsmitteilungen schließen das Heft ab.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Future of Organization, 78. Jahrgang, 5/2009, September/Oktober, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Einem äußerst spannenden Thema widmet sich der Schwerpunkt in Heft 5: „Was sind die Themen und Herausforderungen der Zukunft?“ sowie „Wie und wer kann diese Aufgaben meistern?“

Schwerpunkt: Future of Organization

- *Roghé, Fabrice et al.:* Organisation 2015. Wie werden die organisatorischen Herausforderungen während der derzeitigen Krise und in der Zukunft bewältigt?
- *Vorstandsgespräch mit Thomas Geitner:* Die Krise als Chance – von der Bedeutung erfolgreicher Organisationsarbeit.

- *Picot, Arnold et al.*: Futur of Organization – drei Meinungen.
- *Dost, Ulrich et al.*: Vom Verschwinden der Organisationsabteilungen – und von den möglichen Konsequenzen.

Standpunkt

- *Müller-Stewens, Günter*: Futur of Organization: Spannungsfelder ausgestalten.
- *Dietl, Helmut*: Unternehmensübergreifende Wertschöpfungsorganisation als Herausforderung der Zukunft.
- *Sydow, Jörg*: Zur Zukunft der Netzwerkorganisation.

Praxis

- *Hurschler, Patricia, Boutellier, Roman*: Globale Integration der Beschaffung.
- *Truckenbrodt, Nicole, Ress, Jürgen*: Gelebte Werte – Zukunft für Unternehmen.

Prozess- & Projektmanagement

- *Schmidt, Götz*: Business Process Management (BPM) – viel Arbeit, wenige Experten?
- *Becker, Wolfgang et al.*: Überprüfung der internationalen Implementierung von Vertriebsprozessen in der Deutschen Lufthansa AG.

Business-Spotlight

- *Ian McMaster*: Prepositions.

Buchrezensionen, Verbandsmitteilungen und ein **Nachruf** schließen das Heft ab.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Kai Neumann

Consideo-Modeler Version 5.5, Einzellizenz € 595,00 inklusiv MwSt.

Wer Wirkungsnetze erstellen, visualisieren und simulieren möchte, findet mit dem Consideo Modeler ein intuitiv zu bedienendes

und selbsterklärendes Softwaretool. Die Wirkungsketten und Rückkopplungsschleifen können entweder qualitativ über eine ungefähre Gewichtung wie etwa schwach, mittel oder stark oder quantitativ mit hinterlegten Daten und Formeln beschrieben werden.

Das Softwaretool kann aus dem Netz heruntergeladen werden und ist für die Vernetzungen von bis zu 20 Wirkfaktoren lizenzfrei. Für eine darüber hinausgehende Anzahl von Einzelfaktoren muss eine Lizenz erworben werden. Schulen und Universitäten erhalten den Modeler zu Lehrzwecken kostenlos.

Die Anwendung des Programms erfordert keinerlei Programmier- oder Systemkenntnisse. Sie erfolgt intuitiv und selbsterklärend. Der Autor hat aber dennoch eine 75-seitige Einführung entwickelt und dem Programm beigelegt. Schritt für Schritt unterstützt mit vielen Abbildungen und Anwendungsbeispielen, wird der Leser in die Anwendung des Programms, die Entwicklung von Wirknetzen, den Aufbau und die Analyse von Prozessketten sowie die Erstellung einer Einflussmatrix eingeführt.

Zu beziehen bei:
Consideo GmbH
Maria-Goeppert-Straße 1
23562 Lübeck
Tel.: 0451/5027030
Fax: 0451/5027032
Internet: www.consideo.de
E-Mail: info@consideo.de



Dieter Ballin

Manager- und Beratersoftware **HERAKLIT III Professional**. Simulations- und Szenariensoftware. Strategie-, Budget-, Entscheidungsoptimierung.
KHSweb.de Bildungssoftware
GmbH, München 2009, USB-Stick: € 399, CD-ROM: € 699

Die seit Jahren erfolgreich im Markt platzierte Simulationssoftware wurde überarbeitet und ist neu auch auf einem USB-Platinum-Powerstick erhältlich. Wer Komplexität sichtbar machen, Entscheidungen vorbereiten und simulieren oder auch die Problemlösefähigkeit mit Hilfe des vernetzten Denkens verbessern möchte, kann mit dieser einfach und intuitiv zu bedienenden Software Wirkungsnetze entwickeln, Entscheidungsszenarien und Modelle definieren und simulieren.

Der USB-Stick enthält

- den Modellierer und Simulator zur Analyse und Präsentation von Wirkungsnetzen
- Szenarienmanager zur Beschreibung von Ausgangssituationen, Maßnahmen, Interventionen sowie Kriterien für die Simulationsabläufe
- Reportwriter zur Dokumentation und Auswertung von Simulationsabläufen
- Managementcockpit bzw. Heraklit-Player zur Auswertung von Entscheidungsalternativen
- Eine Modellbibliothek mit über 50 Wirkungsnetzen
- Einen Motivationsfilm zum vernetzten Denken
- Eine Reihe von Informationsartikeln, Präsentationscharts bis hin zu einer kompletten Einführung in das vernetzte Denken.

Der Vorteil des USB-Sticks gegenüber der CD-ROM:

- Keine Administratorrechte erforderlich
- Keine Installation erforderlich
- Preiswert (USB-Stick: 399 € anstatt CD-ROM 699 €).

Zu beziehen bei:
KHS KNOW HOW SYSTEMS
Lützenkirchenstraße 30
81929 München
Tel.: 089/93 94 02 6-0
Fax: 089/93 05 76 4
Internet: www.KHSweb.de
E-Mail: info@KHSweb.de

Mit situativen Fragen Kompetenzen klären

Mitarbeiter sind wichtige Erfolgsgrößen für eine sichere Unternehmenszukunft. Ihre Auswahl und Förderung sind daher zentrale Aufgaben eines jeden Personalverantwortlichen. Um diesen Forderungen gerecht zu werden, reicht es nicht aus, Menschen nur nach ihrer fachlichen Exzellenz auszuwählen und sie fortzubilden, sondern auch ihre überfachlichen Fähigkeiten zu identifizieren und in das Unternehmen zu integrieren.

Relativ einfach kann die fachliche Kompetenz eines Mitarbeiters aus der Vergangenheitsleistung erfasst werden. Wie lassen sich aber überfachliche oder gar Persönlichkeitsmerkmale diagnostizieren und in einem Zusammenhang mit den beruflichen Anforderungen interpretieren? Herkömmliche Fragebogen haben ihre Grenzen in ihrer situationsunspezifischen Formulierung und in der leichten Durchschaubarkeit. Einen günstigeren Weg weisen situative Fragen, denen konkrete Fallbeispiele aus beruflichen Situationen zugrunde liegen und deren Beantwortung an situativ angemessenen Beispielantworten gespiegelt werden kann. Mit Interviewtechniken, zirkulären Fragen, Konkretisierungsfragen etc. können die Antworten auf ihren Realitäts- und Erfahrungsgehalt überprüft und interpretiert werden. Die Fragen sollten prinzipiell so aufgebaut sein, dass

- ein kleines Szenario eines konkreten Missstandes oder Zustandes einer beruflichen Situation skizziert wird,
- die konkrete Reaktion bzw. das Verhalten auf diesen Zustand abgefragt wird und
- das Verhalten begründet werden soll.

Beispiel einer situativen Frage zur Erfassung des Merkmals „Fürsorgepflicht“ eines Vorgesetzten:

„Ihnen fällt auf, dass ein Mitarbeiter in der Gießerei gelegentlich mit einer leichten Alkoholfahne am Arbeitsplatz erscheint. Aus einem Gespräch mit einem anderen Mitarbeiter wissen Sie, dass in dieser Arbeitsgruppe eine gute Stimmung herrscht und öfter auch gemeinsam am Ende des Tages ein Bierchen getrunken wird. Es kommt wohl auch hin und wieder vor, dass der besagte Mitarbeiter sich eine kleine Auszeit nimmt und seine Kollegen auch für ihn dann einspringen. „Das gehört sich so“ und es gibt auch keinerlei Kritik daran, denn diese Kollegialität wird von allen als Wert hochgehalten.“

Wie verhalten Sie sich in dieser Situation als Vorgesetzter und wie begründen Sie Ihre Verhalten?“

Um situative Fragen entwickeln zu können, müssen zunächst die Anforderung anhand von typischen und kritischen Situationen der jeweiligen Stelle ermittelt werden. Dann folgen daraus die Definition der Fragen und deren Beantwortungskriterien. Diese können aus empirischen Untersuchungen in ähnlichen Situationen gewonnen werden, aus idealtypischen Ableitungen, aus der allgemeinen Betriebspraxis oder aus Unternehmenskultur spezifischen Anforderungen der jeweiligen Abteilung oder des Betriebes.

Ein interessanter Ansatz, die Eignungsdiagnostik spezifischer und valider zu praktizieren. **Kennziffer: 9305**

Mitarbeiter als Unternehmensbotschafter

Eine glaubwürdige und nachhaltige Präsentation des Arbeitgeberimages übernehmen tagtäglich – teilweise ohne es zu ahnen – die Mitarbeiter eines Betriebes. Ihre Art, über ihre Arbeit zu reden, die Zufriedenheit mit ihrem Beruf oder auch die direkte Empfehlung bei Freunden und Bekannten sind die besten Werbeträger. Gerade für kleine und mittlere Betriebe werden Mitarbeiter zu wichtigen Markenbotschaftern. Botschafter werden sie aber nur dann, wenn sie von dem Betrieb, der Arbeit, den Kollegen und dem persönlichen Vorankommen begeistert sind. Und hier ist Vorsicht vor Standardrezepten geboten! Denn was für die eine Firma gültig ist, kann gegebenenfalls bei einer anderen sich ins Gegenteil kehren. Daher sollten Entscheider zunächst Fragen beantworten:

- Welche Rolle sollen unsere Mitarbeiter in der Außen- und Innendarstellung unseres Betriebes spielen?
- Was sind Werte und Wünsche unserer Mitarbeiter und wie können wir diesen Rechnung tragen?
- Was genau erwarten wir uns von diesem „Mitarbeitermarketing“?

Erst auf der Basis der Antworten kann ein Konzept entwickelt werden, aus dem hervorgeht, warum und wie Mitarbeiter sich engagieren und emotional gebunden fühlen. Einzelne Maßnahmen wie etwa gemeinsames Grillen, T-Shirt-Aktionen, nachhaltige Leitlinien, Messe- oder regionale Aktivitäten etc. resultieren dann aus einem schlüssigen Konzept, das strategisch im Gesamtbetrieb verankert ist.

Mitarbeiter als Markenbotschafter zu entwickeln, ist eine interessante Führungsaufgabe, die die Kultur nach innen und das Arbeitgeberimage nach außen verbessern dürfte.

Kennziffer: 9306