



Mit Nebensachen punkten

Unternehmen sind im Großen und Ganzen gut aufgestellt. Sie bringen ihr Wissen und Können inklusive hohe Fachlichkeit auf gutem bis teilweise exzellentem Niveau zur Geltung und spielen in der Weltliga vorne mit. Worin unterscheiden sich dann aber Betriebe und was macht letztendlich das Sahnehäubchen für noch mehr Erfolg aus?

Auf den ersten Blick scheinen es Nebensächlichkeiten zu sein wie etwa:

- An Ergebnissen orientierte Mitarbeiterführung anstelle einer an Aufgaben ausgerichteten Führungskonzeption und -kultur
- Wahrhaftigkeit und vorbildliches Verhalten der Führungskräfte anstelle einer Zweiklassengesellschaft, bei der die eine, nämlich die der Führungskräfte, Sonderrechte besitzt
- Erkennbares Wertearbeiter, indem Anforderungen nicht sondern auch zeit ihnen umgesetzt meist Betriebsverhaltenen wortreiden Mitarbeiter als zustellen, ihn im ignorieren und als notwendigen, aber kostentreibenden Erfüllungsgehilfen zu betrachten.



schätzen der Mitdereren berechnigte nur angehört, nah gemeinsam mit werden anstelle von sammlungen vorbeichen Bemühungen, bedeutend heraus-Übrigen aber eher zu

Es ließe sich noch Weiteres wie etwa glaubwürdiges, vorbildliches oder verlässliches Tun hinzufügen. Diese „Nebensächlichkeiten“ sind jedoch nur auf den ersten Blick solche. Auf den zweiten enthalten sie nämlich genau die Differenzierungsmerkmale, nach denen sich Unternehmen in ihrer Leistung und ihrem Image nach innen und außen unterscheiden.

Es nützt eben wenig bzw. erzeugt das Gegenteil, wenn man nur über Mitarbeiter und ihre herausragende Bedeutung spricht, ihnen aber nur geringe Gestaltungsmöglichkeiten einräumt. Es nützt wenig, ausgefuchste Dokumentations- und Kostenverfolgungssysteme zu implementieren, wenn nicht Mitarbeiter, die diese Systeme letztendlich mit Leben füllen, eine aktive Rolle spielen. Z. B., indem sie in die Analyse der Zahlen eingebunden sind, Vorschläge zu Verbesserungen machen können, Verantwortung und Wertschätzung als Know-how-Träger erfahren.

Mit einer Inventur der Nebensächlichkeiten lassen sich Reserven eines Unternehmens identifizieren. Versprochen! **Kennziffer: 9401**

St. Martin im Management

Betriebe stehen vor der größten Herausforderung ihres Bestehens! Nein, Finanz- und Wirtschaftskrisen sind damit nicht gemeint, sondern angesichts der Krise effizientes Handeln. Dazu gehört, dass Jeder sein Bestes gibt und eben aber auch für Andere denkt: Etwa Wissen zum Wohle Anderer preisgibt, Informationen weiterleitet, im Sinne der Unternehmensziele und nicht nur der Abteilungsziele handelt. Alles keine in Kennzahlen zu gießenden Anforderungen, sondern aus Einstellungen und Verhalten resultierende Qualitätsmerkmale eines Unternehmens.

So hat etwa ein Betrieb der Metallbearbeitung angefangen, relevante Wissensbereiche im Rahmen von Mitarbeiter-Workshops zu identifizieren und seine Mitarbeiter gefragt, wie sie jeweils vom Wissen der Anderen profitieren könnten. Zunächst ein durchaus übliches Vorgehen.

Was aber dann folgte, fällt aus dem Rahmen: Nicht EDV-gestützte Wissensstrukturen, sondern

- informelle monatliche Besprechungen,
- Themenpaten, nach dem Wissens-träger relevante Entwicklungen aus Gesetzgebung, Messen, Kongressen etc. verdichten und an Kollegen weitergeben,
- halbjähriges Review zum Thema Wissenskultur.

Alle Instrumente pflegen und verantworten im Übrigen die Mitarbeiter selbst.

Ein gutes Beispiel für gelebtes Empowerment. **Kennziffer: 9402**

Ich bin der Meinung, dass...

wir schnellsten lernen müssen, wirtschaftliche Situationen differenziert wahr zu nehmen, um situationsadäquat reagieren zu können. Handelt es sich etwa um ein weitestgehend stabiles Umfeld, einigermaßen berechenbare Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden und sind darüber hinaus Ressourcen gegeben, um definierte Ziele zu erreichen, sind die klassischen Instrumente der Unternehmensplanung wie etwa Balanced Scorecard, Nutzwertanalysen, Liquiditätsplanung oder Benchmarking gerechtfertigt.



Walter Braun

In vielen Fällen dürften berechenbare Bedingungen jedoch der Vergangenheit angehören. Das Ausmaß an Unsicherheit nimmt dramatisch zu, die Interaktionen zwischen Geschäftspartnern sind kaum mehr kalkulierbar und Ziele ändern sich in atemberaubender Schnelligkeit. Komplexität beherrscht die wirtschaftliche Szene. Sichtbar an zunehmend unerwünschten Neben- und Fernwirkungen von Entscheidungen oder der mangelnden Kontrolle über die potenziellen Effekte der geplanten Maßnahmen. Vieles ist wie auf den Kopf gestellt. Und dennoch verhalten sich Menschen wie meistens, indem sie auf alte Rezepte vertrauen und so tun, als würde sich die Wirtschaft stetig positiv entwickeln und Gesetzmäßigkeiten wie etwa die „Nachfrage bestimmt den Preis“ gehorchen etc.

Wie Lemminge halten wir uns an vertrauten Instrumenten und ritualisierten Vorgehensweisen fest. Offenbar beruhigt es das Gewissen. Aber nicht einmal Placebo-Effekte wollen sich einstellen. Wir brauchen Mut, Instabilität zuzulassen, denn dann können Einsicht und Wunsch nach Veränderungen und dadurch Innovationen entstehen. Jedoch nur bei denen, die nicht das „kalte Grausen“ packt, wenn sie improvisieren, experimentieren und kreativ Altes zerschlagen und Neues bilden sollen. Instabile Situationen begrenzen rationales Verhalten. Kreatives Improvisieren und logisches Schlussfolgern dürften daher für die Zukunft wirkungsmächtigere Fähigkeiten sein als die Begabung zum analytischen, intellektuell-rationalen Kalkül.

Ich bin sicher, wenn wir lernen, in dynamischen Wirkbeziehungen zu denken und zu handeln, von verschiedenen Seiten ein Problem zu beleuchten und den Mut zum Ausprobieren entwickeln, kommen wir ganz schön weit damit, insbesondere in Zeiten hoher Unsicherheit.

Herzlichst
Ihr



Walter Braun

Auftrag: Vertrauen gewinnen

Ob Dienstleister oder herstellender Betrieb ist einerlei, denn erfolgreich wird nur der sein, der Vertrauen beim Kunden besitzt bzw. gewinnt. Und damit verbunden ist unausweichlich die Frage, was ist das Besondere und wie, was der Grandseigneur der Markentechnik, Domitzlaff, schon betonte, kann das Herz des Kunden erreicht werden. Es sind nahezu ewige Wahrheiten: Nicht der Klamauk zählt, sondern substanzstarke Aussagen. Das ist jedoch nur die eine Seite einer Positionierung, die andere, nämlich die emotionale, die Verlässlichkeit, Zu- und Vertrauen induziert, muss noch dazukommen. So bilden Herz und Verstand eine unverbrüchliche Einheit eines jeden Unternehmensmarketings. Übertragen auf die Produkte bzw. die Markenführung bedeutet dies:

- Kontinuierliche Fortentwicklung der Qualität und Leistung
- Mut zu einem langen Atem, um Werte bzw. das Profil des Unternehmens/Produktes zu etablieren
- Unverwechselbarkeit in der Aussage, im Auftreten und im Geschäftsmodell.

Der Lakmустest besteht in Fragen wie: Was macht uns unverwechselbar? Wie verlässlich reagieren wir auf Kundenwünsche? Wie authentisch leben wir unsere Firmenwerte? Bleiben wir uns auch in schwierigen Zeiten treu? Etc. Ein Unternehmen ist keine anonyme Masse, es tritt vielmehr psychologisch gesehen als wesensgeprägtes Ganzes mit einem unverwechselbaren Profil auf. Und dieses gilt es immer wieder zu schärfen.

Kennziffer 9403

Was jüngere von älteren Mitarbeitern unterscheidet und umgekehrt

Die demografische Entwicklung führt zwangsläufig dazu, dass in Betrieben immer mehr ältere Mitarbeiter arbeiten. Für die Erhaltung der Wirtschaftskraft und der Unternehmenskultur bedeutet das, dass die paar wenigen jungen Mitarbeiter begeistert und die vielen älteren Mitarbeiter altersgerecht weiterentwickelt werden müssen. Für eine kluge Personalentwicklung ist daher unerlässlich, die verschiedenen Bedürfnisse und Interessen von jüngeren und älteren Beschäftigten zu kennen und darauf die Konzepte aufzubauen. Studien der Psychologie des Erwerbslebens zeigen, dass jüngere Menschen beispielsweise Interesse haben,

- ihr Wissen und Können weiter zu entwickeln,
- mehr Verantwortung zu übernehmen und befördert zu werden,
- Karriere und langfristigen Status sicherzustellen.

Dagegen sind ältere Mitarbeiter hauptsächlich daran interessiert

- eine fordernde, kooperative und anregende Zusammenarbeit zu erleben,
- ihr Erfahrungswissen in die Arbeit einzubringen,
- sich betrieblich zu engagieren, um etwa Arbeitsabläufe zu verbessern, Patenschaften für neue Mitarbeiter zu übernehmen etc.

Vor dem Hintergrund der altersbedingten Entwicklung von Persönlichkeitsmerkmalen, Interessen und Motiven bieten sich eine Reihe interessanter Aktionsfelder, um den Demografieeffekten gerecht zu werden. So könnten z. B. Patenschaften, Mentorenprogramme, Arbeitszirkel zur Verfestigung des Erfahrungslernens, individuelle Entwicklungsplanung, horizontale Erweiterung von Handlungsspielräumen wie etwa in der Projektarbeit etc. den Mitarbeitermehrwert eines Unternehmens steigern.

Den Maßnahmen sollte eine Mitarbeiterbefragung vorausgehen, in der die beruflichen Ziele der Belegschaft im Einzelnen erfasst und arbeitsbezogen interpretiert werden.

Kennziffer: 9404



Kundenzufriedenheit eilt die Kundenorientierung voraus

Zufriedene Kunden bleiben einem Unternehmen treu und empfehlen es auch gerne weiter. Zufrieden zu stellen sind Kunden nicht allein mit guten Produkten, sondern insbesondere dann, wenn der gesamte Betrieb – also jeder einzelne Mitarbeiter – sich kundenorientiert verhält. Wie aber zeigt sich kundenorientiertes Verhalten? Im Prinzip wird es sichtbar im Bemühen, auf die Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden einzugehen und sie zu übertreffen. Dazu muss man den Kunden aber wahr- und ernstnehmen, d. h., mit ihm aktiv Kontakt aufnehmen, ihm aufmerksam zuhören, zwischen den Zeilen lesen und ihn einfach mögen. Dies fällt dem Mitarbeiter leicht, der eine kundenorientierte Einstellung besitzt, dem anderen schwer, der den Kunden

höchstens als notwendigen Lohn-/Gehaltslieferanten sieht.

Darüber hinaus sind aber auch betriebliche Instrumente wichtig. Wie lange dauert es, bis Anfragen beantwortet sind? Welche Serviceeinrichtungen sind wie verfügbar? Wie wird mit Reklamationen umgegangen? Wie schnell erreicht man den zuständigen Mitarbeiter? Etc.

Um den Begriff Kundenorientierung nicht zum Schlagwort verkommen zu lassen, sollten Betriebe

- die kundenorientierte Einstellung ihrer Mitarbeiter erfassen und sie diesbezüglich weiterentwickeln und schulen,
- ein Kundenrelief anlegen, aus dem Besonderheiten und Verhaltensstandards hervorgehen,
- Verhaltensstandards zur Erfassung von Kundenwünschen und zu erwünschten Reaktionen auf Kundenanforderungen festlegen,
- ein internes Dienstleistungsklima aufbauen, das regelmäßig erfasst, interpretiert und weiterentwickelt wird.

Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung vergeschwistern sich und erhalten in einem verschärften Wettbewerb eine wirtschaftliche Dimension. Sie stehen nicht mehr unverbunden nebeneinander, sondern sind als strategische Einheit Gegenstand von Organisations- und Personalentwicklung.

Kennziffer: 9405

Schmunzelecke*



„Hiermit teile ich Ihnen mit, dass ich ins Katharinen-Krankenhaus muss. Ich werde dort 3. Klasse lieben.“

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

Literaturempfehlungen für den Praktiker 4/2009

Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini

Yes! Andere überzeugen – 50 wissenschaftlich gesicherte Geheimrezepte.

Verlag Hans Huber, Bern 2009, 211 Seiten, € 19,95, ISBN 978-3-456-84739-9

Ja, das Buch ist eine Pflichtlektüre für jeden, der mit Menschen zu tun hat. Auch mit diesem Werk bringt der Huber Verlag einen Titel mit höchster Praxisrelevanz in den Markt. Wer gut fundierte Strategien und Techniken des Überzeugens kennenlernen möchte und kurzweilig, spannend und anschaulich geschriebene Fachliteratur schätzt, der sollte unbedingt dieses Buch lesen.

In 50 Kapiteln und knapp 200 Seiten beschreiben die Altmeister der Psychologie des Überzeugens, wie das Prinzip der sozialen Bewährtheit funktioniert, wie Abkommen auf Gegenseitigkeit wirken, welche Effekte Verknappung von Gütern erzielen, welche Rolle Autoritäts- und Konsistenzprinzipien im Überzeugungsprozess spielen oder wie Emotionen und schriftliche Texte Spuren hinterlassen. Besonders anregend sind die Kommentare und Hinweise zur Übertragung der Überzeugungsmethode auf private und berufliche Situationen.



Uwe D. Wucknitz

Handbuch Personalbewertung. Messgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien für das Human Capital Management.

Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, 2. Auflage, 448 Seiten, € 59,95, ISBN 978-3-7910-2846-0

Diesem Klassiker der Personalbewertung fehlt es an Nichts: Eine

differenzierte Darstellung von Bewertungsmodellen bzw. Messgrößen für die Kompetenz von Mitarbeitern, eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Werttreiber des Human Kapitals in der Anwendung wie etwa im Qualitätsmanagement, im Personalcontrolling oder bei einem Unternehmensverkauf sowie zahlreiche Fallstudien, Praxisberichte und über 1000 Messgrößen des Human Kapitals. Insbesondere die Praxisbeiträge aus Unternehmen wie etwa Credit Suisse, Continental oder auch Dräger Safety machen das Handbuch zu einem wichtigen Praxisinstrument zur Beurteilung des sogenannten Human Kapitals.



Christian Böllhoff, Hans J. Barth (Hrsg.)

Der Zukunft auf der Spur. Analysen und Prognosen für Wirtschaft und Gesellschaft. Festschrift zum 50. Jubiläum der prognos AG. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, 365 Seiten, € 49,95, ISBN 978-3-7910-2918-4

Dass Zukunftsforschung nicht mit Kaffeesatzleserei verwechselt werden darf, zeigen die prognos-Autoren aus unterschiedlichen Perspektiven. Sie legen dar, welche „Fußabdrücke“ die Prognosen in den Jahren 1959 – 2009 hinterlassen haben, welche Denk- und Arbeitsweisen zu soliden Prognoseergebnissen führen, mit welchen Szenarien in den nächsten 50 Jahren zu rechnen ist und welche Visionen über das Jahr 2059 hinaus denkbar sind. Ein Sammelwerk, das nicht nur einen spannenden Einblick in die wissenschaftlich fundierte Zukunftsforschung bietet, sondern auch eine Reihe von Anregungen zur Gestaltung der Zukunft liefert.



Rolf Arnold

Seit wann haben Sie das?. Grundlinien eines Emotionalen Konstruktivismus.

Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2009, 232 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-89670-711-6

Ein Buch, das auf bemerkenswert überzeugende Weise einen Forschungszweig der Erwachsenenbildung, die Selbstveränderung, darstellt. Schritt für Schritt erarbeitet der Autor mit dem Leser wie die Lebenswirklichkeit hauptsächlich emotional konstruiert wird und welche Rolle unsere Gefühle beim Problemlösen, in der Interaktion mit Personen und beim Wahrnehmen von Situationen spielen. Mit Thesen, Forschungsergebnissen, Beispielen und Reflexionshilfen zeigt er auf, wie Gefühle das Leben bestimmen, warum und wie sie verändert werden können.

Ein Buch, das deutlich macht, dass Selbstveränderung nur dann möglich ist, wenn man sein Fühlen, Denken und Handeln hinreichend gut erkennt und versteht.



Olaf Storbeck

Die Jahrhundertkrise. Über Finanzalchemisten, das Versagen der Notenbanken und John Maynard Keynes. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, 194 Seiten, € 14,95, ISBN 978-3-7910-2919-1

Wie kaum einem anderen Autor gelingt es dem Wirtschaftsjournalisten Storbeck, den Leser leicht verständlich mit den Ergebnissen der Wirtschaftsforschung vertraut zu machen und das krisenverursachende Zusammenwirken von überbezahlten Bänkern, marktgläubigen Ökonomen, überforderten Politikern und der geheimen Welt der Finanzalchemisten der Wall Street aufzudecken. An vielen Beispielen zeigt er auf, wie blinde Marktgläubigkeit, die Jagd nach Rendite, das Gefühl der Sicherheit und der irrationale Überschwang auf dem US-Immobilienmarkt sowie die falschen Anreizsysteme in

der Finanzbranche zu dem weltweiten Crash führten.

Ein Buch, das aufräumt mit den holzschnittartigen Zuweisungen von Schuldigen und wesentlich zur differenzierten Beurteilung des Finanz- und Wirtschaftsde-sasters beiträgt.



Suzanne C. Segerstrom

Optimisten denken anders. Wie unsere Gedanken die Wirklichkeit erschaffen.

Verlag Hans Huber, Bern 2010, 296 Seiten, € 24,95, ISBN 978-3-456-84744-3

Die Autorin lässt in acht ausgesprochen anschaulich geschriebenen Kapiteln die Leser teilhaben an den Ergebnissen ihrer Optimismusforschung. Um es vorweg zu sagen: Jedes dieser Kapitel macht auf faszinierend einfache Weise klar, dass die Wirklichkeit im Auge des Betrachters liegt. Sie zeigen, dass es nicht darauf ankommt, glücklich und optimistisch sein zu wollen, sondern optimistisch zu leben. Dazu gibt die Autorin eine Reihe von äußerst praktischen Tipps, Hinweisen und Strategien, Ziele, persönliche Ressourcen, partnerschaftliche Beziehungen oder ein gesundes Leben in den Dienst eines optimistischen Lebens stellen zu können.

Ein Buch, das nicht nur mit wissenschaftlichen Erkenntnissen überzeugt, sondern auch mit einer lebendigen und gelegentlich zum Schmunzeln anregenden „Schreibe“ der Autorin.



Christine Busch, Susanne Roscher, Antje Ducki, Tanja Kalytta
Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual.

Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2009, 303 Seiten, Arbeits-

materialien auf CD-ROM, € 49,95, ISBN 978-3-540-95952-6

Die Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements ist in einem modernen Unternehmen nicht mehr wegzu-denken. Erstmals wird nun ein Trainingskonzept für geringqualifizierte Beschäftigte vorgelegt. Die Autorinnen haben aus der Praxis und in Kooperation mit Betriebsärzten und Krankenkassen ein modular aufgebautes Trainingsmanual entwickelt, das für Teams und deren Führungskräfte angelegt ist. Dabei behandeln sie die Themen Stress und Bewegung, soziale Unterstützung, Problemlösen im Team, Worklife-Balance und wertschätzende Führung als Gesundheitsressource. Alle Module sind ausführlich beschrieben, enthalten Checklisten, Zeitpläne und Anleitungen zur Durchführung sowie eine ausführliche Beschreibung der theoretischen Grundlagen der Inhalte. Ein unverzichtbares Buch für jeden, der sich mit betrieblicher Gesundheit beschäftigt.



Rudolf Grünig, Richard Kühn

Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme. Ein heuristischer Ansatz.

3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2009, 278 Seiten, € 44,95, ISBN 978-3-642-03165-6

In einer globalisierten Wirtschaft sind Entscheidungen häufig im Kontext komplexer Situationen und Probleme zu treffen. Vor diesem Hintergrund erarbeiten die beiden Autoren in ihrem als Lehrbuch konzipierten Werk eine Schrittfolge und Methoden zur Bewältigung komplexer Probleme. Sie führen zunächst in die Entscheidungsthematik ein und diskutieren, wie Entscheidungsprobleme entdeckt und bearbeitet werden können. Dabei streifen sie auch die Grenzen eines rationalen Vorgehens und leiten

daraus ihre eigenen Entscheidungssequenzen ab. Das Buch ist wegen seiner ausführlichen Darstellung, vielen Beispiele und einer umfassenden Fallstudie auch für Praktiker gut geeignet.



Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein

Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt.

3. Auflage, Econ Verlag, Berlin 2009, 389 Seiten, € 22,90, ISBN 978-3-430-20081-3

Das Buch wird seinem Titel im wahrsten Sinne gerecht, denn es stößt mit einem angenehmen Erzählton zum Nachdenken über die Grenzen des rationalen Entscheidens an. An vielen Beispielen aus dem Alltag zeigen die Autoren, wie menschliche Entscheidungen zustande kommen und warum ein kleiner „Schubs“ hin und wieder helfen kann, richtige Entscheidungen zu treffen. Mit vielen Beispielen, Aufgaben und Übungen verdeutlichen sie die Unzuverlässigkeit des sogenannten „gesunden Menschenverstandes“ und geben Tipps und Anregungen, wie menschliche Informationsverarbeitung und Wahrnehmung in den Dienst von Entscheidungen gestellt werden können.



Lutz von Rosenstiel

Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis.

11. Auflage, Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2010, € 39,90, 361 Seiten, ISBN 978-3-931085-75-9

Wenn ein Buch in der elften Auflage erscheint, kann man von großer Nachfrage und Qualität ausgehen. Wie kaum einem anderen Autor gelingt es von Rosenstiel wissenschaftlich begründete Aussagen zu dem Begriff „Motivation“ so lebendig und anschaulich darzustellen, dass auch Fachfremde und Praktiker verstehen, wie menschliches Handeln

zustande kommt, wie Leistung und Zufriedenheit zusammenhängen und auf welche Weise Vorgesetzte zur Motivation ihrer Mitarbeiter beitragen können. Arbeitsfragen, Selbstkontrollaufgaben und Fallbeispiele inklusive Lösungshinweise verfestigen die Inhalte.

Ein Buch, das didaktisch und inhaltlich kaum Wünsche offen lässt.



Organisationsberatung- Supervision-Coaching OSC.

Themenschwerpunkt: Interkulturelles Coaching, Heft 3/09, 16. Jahrgang, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, Jahresabo (4 Hefte) online € 54,00, print und online € 86,00, ISSN 1618

Karrieren im globalisierten und internationalisierten Kontext sind in Großunternehmen zur Normalität geworden. Erstmals überhaupt beschäftigt sich eine Publikation mit dem „kulturreflexiven“ Coaching wie es zwei der Autorinnen nennen und schafft ein Forum zur differenzierten Diskussion der Rolle von Coaching im Auslandseinsatz von Mitarbeitern.

Inhalt

- *Schmidt-Lellek, C.:* Editorial

Hauptbeiträge

- *Nazarkiewicz, K., Krämer, G.:* Gibt es „interkulturelles Coaching“? Kulturreflexive Überlegungen zu einem schillernden Begriff.
- *Herbolzheimer, A. M.:* Interkulturelle Arbeitswelt – Herausforderungen und Unterstützungsmaßnahmen.
- *Schmelz, M.:* Auslandsentsendungen – ein Ansatz zum Einzel- und Paarcoaching.
- *Wascher, P., Wascher, D.:* Interkulturelle Kommunikation als Voraussetzung für interkulturelles Coaching unter Berücksichtigung der rumänischen Kultur.

Praxisberichte

- *Karboul, A.:* Coaching im internationalen Kontext.
- *Grösch, N.:* Coaching in globalen Unternehmen: Beispiele aus Europa, den USA und China.
- *Kimmle, A.:* Coaching im interkulturellen Kontext.

Diskurs

- *Bedenbecker, C.:* Ein „Piefke“ in Tirol – interkulturelle Unterschiede zwischen Nachbarn.



Lorenz Fischer (Hrsg.)

Wirtschaftspsychologie.

Themenheft „Organisationskultur und das ‚gute Unternehmen‘“. III 2009 – 11. Jahrgang, Pabst Science Publishers, Lengerich 2009, 120 Seiten, 4 Ausgaben pro Jahr, Abo-Preis € 45,00, Einzelpreis € 12,50, ISSN 1615-7729.

Unternehmen, Verbände und Wissenschaftler haben sich zu dem Netzwerk „INQUA“ (Initiative für Beschäftigung und Qualität der Arbeit) zusammengeschlossen, um Regeln, Rahmenbedingungen und Strategien zu erörtern, die die Qualität der Arbeit erhöhen. Der aktuelle Themenschwerpunkt der Wirtschaftspsychologie präsentiert einige Arbeiten dieses Netzwerkes und stellt Instrumente und Ergebnisse zur Diskussion.

Inhalt

- *Fischer, L.:* Editorial: Perspektiven auf das „Gute Unternehmen“ im Magischen Dreieck.
- *Schubert, A.:* Der Human-Potenzial-Index (HPI) als Rating-Instrument zur Messung und Steuerung des Humankapital-Managements.
- *Schulte, K. et al.:* Was macht Unternehmen zu guten Arbeitgebern? Empirische Befunde über die wichtigsten Determinanten einer erfolgreichen Arbeitsplatzkultur.
- *Tavakkoli, R.:* Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikatio-

nen für Unternehmenskultur und Talent-Management.

- *Jahn, F., Ulbricht, S.:* Der zweite Beruf – Eine Alternative zur vorzeitigen Berufsaufgabe.
- *Packebusch, L.:* Partizipative Organisationsentwicklung zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern in Kleinunternehmen.
- *Aicher, M.:* Organisationsklima, Arbeitszufriedenheit und Commitment aus der Perspektive älterer Beschäftigter.
- *Kast, R.:* Personalentwicklung im Vorfeld des demografischen Wandels.
- *Semrau, T., Korb, B.:* Wie Vorgesetzte die Einstellung ihrer Mitarbeiter zum Wandel beeinflussen.
- *Herz, A. et al.:* Organisationales Commitment als Mediator zwischen transformationaler Führung und Kundenzufriedenheit.



zfo Zeitschrift Führung + Organisation.

Themenschwerpunkt: Dienstleistungs-Excellence, 78. Jahrgang, 6/2009, November/Dezember, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009, Jahresabo € 89,00, Einzelheft € 15,00, ISSN 0722-7485

Einem außerordentlich spannenden und immer aktuellen Thema widmet sich die 6. Ausgabe der zfo der Dienstleistungsqualität in deutschen Unternehmen und Verwaltungen. Ob Dienstleistung als Produkt oder als unterstützender Prozess wie etwa in produzierenden Betrieben, ist einerlei, denn in der Regel wird sie eher nachrangig behandelt und selten als Prozess definiert.

Schwerpunkt: Dienstleistungs-Excellence

- *Gehring, F., Hertel, G.:* Dienstleistungsqualität in öffentlichen Verwaltungen. Entwicklung eines Messinstruments für eine Hochschulverwaltung.

- *Kölling, M. et al.:* Ambidexerität als Innovationsstrategie für Dienstleister. Eine Fallstudie am Beispiel des deutschen Airport-Marktes.
- *Galal, K. et al.:* Der dritte Weg zwischen Management und externer Beratung? Eine Bestandsaufnahme.
- *Interview mit Frank Stähli und Marc Gysin:* Mit Prozessmanagement Dienstleistungsqualität aufbauen und sichern.
- *Hager, H.-J.:* Kosten- und Marktführerschaft durch 100%-Qualität – die Quadratur des Kreises im Transport- und Logistikbereich?

Führung & Leadership

- *Aulinger, A., Schmid, T.:* Empathisches Führungsverhalten. Einschätzungen und Beobachtungen aus Unternehmenspraxis.

Organisation & Change Management

- *Kohnke, O., Bungard, W.:* Change Management und unternehmensweite Standardsoftwaresysteme. Maßnahmen zur Erhöhung der Anwenderakzeptanz.
- *Weissenberger-Eibl, M. A., Spieth, P.:* Wissensorientierte Unternehmenskultur. Was zeichnet sie aus, wie lässt sie sich verwirklichen?

Business-Spotlight

- *Ian McMaster:* Greetings.



Arbeitshilfen für Trainer und Personalentwickler

Claudia Bingel, Christian Berndt
Problemlösen effizient moderieren.
managerSeminare Verlags GmbH,
Bonn 2009, CD-ROM, € 248,00,
ISBN 978-3-936075-97-7

Die managerSeminare Trainingskonzepte sind mittlerweile bestens im PE-Markt etabliert und nun um einen neuen Titel ergänzt. Die beiden Autoren, Praktiker in einem mittelständischen Finanzdienstleistungsunternehmen, geben mit präzisen Hinweisen zur Durchführung dieses 3-Tagestrainings einen kurzen und doch anschaulichen Überblick über Inhalte, Zeitfenster, Übungen und Methoden. Die Inhalte sind analog ihrem KULT-Phasenmodell Schritt für Schritt aufbereitet und mit PowerPoint-Präsentationen, Trainerleitfaden und Teilnehmerunterlagen unterstützt.

Der Themenschwerpunkt des ersten Tages bezieht sich auf Themen wie Selektionsmatrix, Auswirkungsanalyse, Auftragsklärung etc. Der zweite Tag startet am Vormittag in die Phase II des KULT-Konzeptes und beinhaltet Methoden wie ISHIKAWA-Diagramm, Pareto-Analyse, Mind Map oder Papiercomputer. Am Nachmittag werden die Tools Nutzwertanalyse, Affinitätsdiagramm, Analogietransfer erarbeitet. Der dritte Tag thematisiert die Phasen III und IV des Problemlösezyklusses und Methoden wie etwa Flow-Chart, Kraftfeldanalyse und Maßnahmenplan.

Neben den Teilnehmer Handouts, Übungen und Trainerleitfäden können die ausführlich kommentierten PowerPoint-Folien beliebig oft in die eigene Trainertätigkeit integriert, als Druckversion vielfältigt oder auch nach eigenen Überlegungen gestaltet werden. Ein pragmatisches Trainingskonzept, das nicht nur Trainerneulinge begeistern dürfte.

Zu beziehen bei:
managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Straße 282
53121 Bonn
Tel.: 0228/97791-10
Fax: 0228/97791-99

E-Mail: shop@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop



Friedemann Schulz von Thun
Die Trainerrolle. Zwischen Professionalität und Menschlichkeit. Einstündiger Live-Vortrag.
managerSeminare Verlags GmbH,
Bonn 2010, DVD, € 35,90 bis
31.12.2009 - danach € 39,90,
ISBN 978-3-941965-01-0

Wer das Urgestein der Kommunikationspsychologie in seiner einzigartigen Persönlichkeit und Fachlichkeit erleben möchte, kommt an dieser DVD nicht vorbei. Lebendig, individuell, pointiert lässt Schulz von Thun die Zuhörer teilhaben an seiner eigenen Trainerentwicklung und der Entwicklung seiner Theorien und insbesondere Kommunikationspraxis.

Lebendig und immer das menschliche betonend führt er über die Anfänge seines Vierseiten-Kommunikationsmodells, über Verständlichkeitsmacher bis zum inneren Menschen, dessen Unterschiedlichkeit letztendlich die Kommunikationswirkung hinterlässt. Humorvoll nimmt er dabei die eine oder andere statische Betrachtungsweise eines Trainers auf die Schippe, um aber im gleichen Augenblick die eigenen Versäumnisse in Kommunikationstrainings aufzuzeigen.

Eine lehrreiche, amüsierende und durchaus betroffen machende Live-Präsentation einer fast 30jährigen Trainerentwicklung.

Zu beziehen bei:
managerSeminare Verlags GmbH
Endenicher Straße 282
53121 Bonn
Tel.: 0228/97791-10
Fax: 0228/97791-99
E-Mail: shop@managerseminare.de
www.managerseminare.de/shop

Selbstdarstellung als Diagnosefeld

Es ist das gute Recht eines jeden Bewerbers, sich möglichst optimal und kompetent zu präsentieren. Schließlich ist das Bewerbungsgespräch eine Leistungssituation, in der wie im Beruf auch das Beste gegeben werden sollte. In der Regel findet man zwei Verhaltensklassen an Strategien:

- Man will durch gekonnte Selbstdarstellung einen positiven, kompetenten Eindruck hinterlassen und
- gelegentlich will hilfsbedürftig, eher wirker, um Verständnis beim erzielen.



man etwas nervös und unsicher gegenüber zu

Welche Strategie hängt in der Regel einer Person ab. aus der Summe mein erwarteter

gewählt wird, vom Selbstkonzept Dieses resultiert gelernter und allgemeiner Verhaltensweisen.

So wird etwa von einem Vertriebsmitarbeiter im Allgemeinen erwartet, dass er gesellig, kontaktfähig und belastbar ist und entsprechend gesellig, kontaktfähig und stressresistent verhält sich dann der Bewerber. In einem anderen Fall mag ein Bewerber gelernt haben, dass er in Leistungssituationen mit Unsicherheit weitergekommen ist als mit Coolness, so dass er dieses erlernte Verhaltensmuster dann auch in anderen Auswahl-situationen zeigt.

Selbstdarstellung ist also nicht nur erwünscht, sondern spricht auch viel über Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale des Bewerbers aus. Wie kann man nun die Selbstdarstellungstendenzen diagnostisch nutzen? Nun, man kann über zwei Wege die dahinterliegenden Persönlichkeitsmerkmale herausfiltern:

- Anwendung von Interviewtechniken z. B. im Stile von Provokationen, Vertiefungsfragen, Beispielfragen, biografischen Interviews etc. zur Identifikation der „tatsächlichen“ Kompetenz
- Psychologische Testverfahren wie etwa objektive Persönlichkeits- und Leistungstests zur Identifizierung von impliziten Werten und Motiven.

Das Auswahlmerkmal „Selbstdarstellung“ sollte allerdings in jedem Fall anforderungsbezogen definiert sein, damit das Bewerberverhalten als diagnostische Ebene aktiv in die Bewerbungssituation eingebunden werden kann.

Kennziffer: 9406



*Ihnen, liebe Leserinnen und Leser,
ein friedvolles Weihnachtsfest,
Gesundheit und viel Erfolg für 2010
wünschen*

*SYSTEM-MANAGEMENT
&*

Ihr Team von den Rasche Nachrichten

Was manchmal aus einer guten Absicht wird

Bei einer kürzlich bundesweiten Award Verleihung wurde deutlich, was die Sozialpsychologie immer wieder empirisch belegt: Geschenke können dramatisch das Image des Schenkenden beschädigen, wenn Unklarheit über den Wert des Geschenkes besteht. Was hat sich zugezogen? Bei der Preisverleihung zum Manager und Unternehmen des Jahres ist es üblich, dass kleine Aufmerksamkeiten bzw. Geschenke der Preisträger an das Auditorium verteilt werden. So auch dieses Mal.

Der eine Preisträger stellte ein kleines Produktset seiner Firma zusammen und legte es auf den Sitzplatz aller Teilnehmer. Der andere beschränkte sich auf einen einzigen Artikel aus seinem vielfältigen Warenportfolio. Der faktische Wert beider Give aways war ähnlich. In den Pausen wurden in Gesprächen dann eher beiläufig das Geschenkset mit einem „na ja“ oder „da ist viel Tand dabei“ und der Einzelartikel mit „das hat was!“ „eine gute Idee“ oder „was das doch für ein interessantes Produkt ist“ kommentiert. Der Unterschied in der Wertschätzung lag darin, dass die Teilnehmer sehr genaue Vorstellung über die Wertigkeit des einzelnen Artikels hatten und keinerlei Information über den Wert des Geschenksets und daher auch annahmen, dass diese Vielzahl nun weiß Gott nicht die hochwertigsten Produkte enthalten könne.

Was ist daraus zu lernen? Nun, jede Geschenkzugabe z. B. beim Kauf eines Produktes, sollte deutlich zum Ausdruck bringen, welchen Gegenwert die Gratisgabe repräsentiert. Ansonsten läuft man Gefahr, dass nicht nur das Image des Schenkenden ramponiert wird, sondern auch das Geschenk selbst als minderwertig betrachtet wird. Effekte, die mit Sicherheit nicht beabsichtigt sind.
Kennziffer: 9407