

7. Kongress für

# Wirtschafts- psychologie

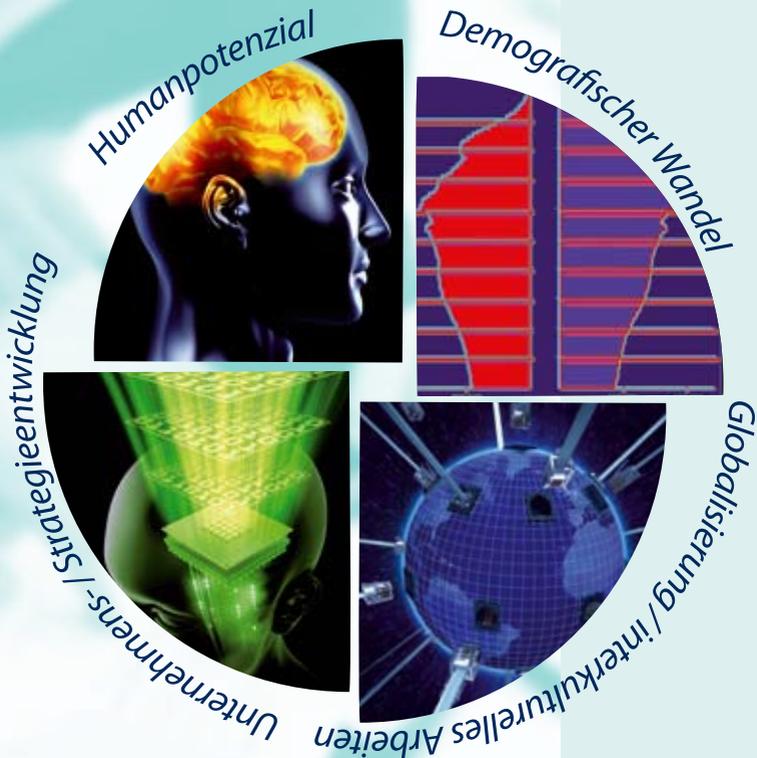
am 28. - 30. April 2008  
in Fellbach bei Stuttgart

Sektion Wirtschafts-  
psychologie im  
Berufsverband  
Deutscher  
Psychologinnen  
und Psychologen



Wirtschaft und Arbeit der Zukunft:  
Was unternehmen? Wohin entwickeln?

Abstracts



[www.wp-kongress.de](http://www.wp-kongress.de)

7. Kongress für  
**Wirtschafts-  
psychologie**  
am 28. - 30. April 2008  
in Fellbach bei Stuttgart

Sektion Wirtschafts-  
psychologie im  
Berufsverband  
Deutscher  
Psychologinnen  
und Psychologen



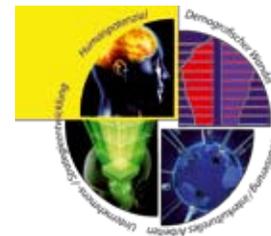
## Abstracts aller Vorträge

Der 7. Kongress für Wirtschaftspsychologie vom 28. bis zum 30. April in Fellbach bei Stuttgart steht unter dem Motto:

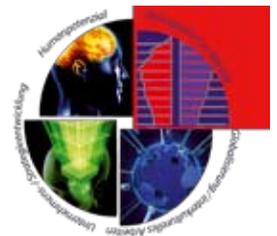
### **Wirtschaft und Arbeit der Zukunft. Was unternehmen? Wohin entwickeln?**

Wir alle werden in den kommenden Jahren gravierende Änderungen in unserem beruflichen Alltag erfahren. Einige Veränderungen kündigen sich bereits massiv an, und niemand kann sich den Entwicklungen entziehen. Vier wichtige Veränderungen und Trends der kommenden Jahre, die uns alle berühren und beeinflussen werden, stehen im Mittelpunkt des Kongresses.

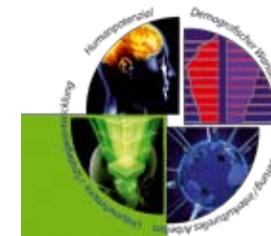
In diesem Band sind die Abstracts zu allen Vorträgen enthalten. Sie sind den einzelnen Themensträngen und Farb-Visualisierungen zugeordnet.



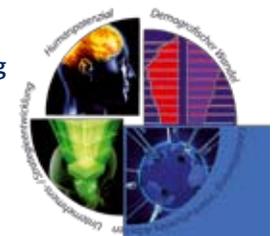
I. Demografischer Wandel



II. Globalisierung/ interkulturelles Arbeiten



III. Unternehmens-/Strategieentwicklung



IV. Humanpotenzial

Es gibt zahlreiche Fragestellungen und Aufgaben in der Wirtschaft, für die Psychologinnen und Psychologen die richtigen Lösungen bereithalten!

## Inhalt

Montag, 28. April 2008

### ■ Eröffnungsvorträge

Wissen schaffen - und nutzen, um Zukunft zu gestalten	8
<i>Prof. Dr. Felix Brodbeck, LMU München</i>	
Zukunft der Arbeitsgesellschaft	8
<i>Prof. Dr. Artur Wollert, S TH Karlsruhe, Mitglied des Kuratoriums der berufundfamilie gGmbH, Frankfurt</i>	

### ■ Demografischer Wandel

Konsequenzen des demografischen Wandels für das Management von Humanressourcen in Organisationen	9
<i>Prof. Dr. Jürgen Wegge, TU Dresden, PD Dr. Klaus-Helmut Schmidt, TU Dresden</i>	
Schere im Kopf bekämpfen – Neue Altersbilder in Wirtschaft & Gesellschaft – Politische Strategien	9
<i>Prof. Dr. Claudia Hübner, Staatsrätin für demographischen Wandel und Senioren, Stuttgart</i>	
Hat die Wirtschaft ein Geschlecht? Die verborgenen Gründe des demografischen Wandels	10
<i>Dr. Barbara Stiegler, wiss. Referentin, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn</i>	

### ■ Globalisierung / Interkulturelles Arbeiten

Erfolgsfaktoren: Führungskräfte als Expatriats in Osteuropa – osteurop. Impatriats in deutschen Unternehmen	11
<i>Dr. Roland Geschwill, GP-Energie-Consulting, Mannheim</i>	
Als HR Manager für eine IT-Firma in China – ein Erfahrungsbericht	11
<i>Christoph Unterbrink, ehem. SAP AG, China</i>	
Wissen schaffen - und nutzen, um Zukunft zu gestalten	11
<i>Prof. Dr. Felix Brodbeck, LMU München</i>	

### ■ Unternehmens- / Strategieentwicklung

Die Psychologie des Unternehmertums	12
<i>Prof. Dr. Michael Frese, Universität Giessen</i>	
Strategiedialog als Schlüssel zur Umsetzung	13
<i>Dr. Roswita Königswieser, Vorsitzende der Geschäftsführung, Königswieser &amp; Network, Thomas Neureither, MAN Nutzfahrzeuge AG</i>	
Arbeits- und Organisationspsychologie im Aufwind? Innen- und Außensicht der Psychologie	13
<i>Dr. Paul Jiménez, Universität Graz</i>	
Wirtschaftlichkeit altersvermischter Teams	13
<i>Otmar Fahrion, Geschäftsführer Fahrion Engineering GmbH &amp; CoKG</i>	

### ■ Humanpotenzial

Trümmerfrauen gesucht: In verkarsteten Organisationen soll die kollektive Identität wieder aufgeforstet werden	14
<i>Dr. Wolfgang Looss, Praxis für Management Development und Organisationsberatung</i>	

## Veranstalter

Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP  
www.wirtschaftspsychologie-bdp.de

## Kongresskomitee

Beate Bertelsbeck-Moll, Thordis Bethlehem, Christina Damker,  
Renate Ellenbürger, Werner Grieshop, Bernd Kaderschabek,  
Heike Mänz, Gerald Maier, Dr. Jürgen Smettan

## Organisation und Administration

Deutsche Psychologen Akademie GmbH  
Gerald Maier, Beate Bertelsbeck-Moll,  
Oberer Lindweg 2, 53129 Bonn  
Tel. +49 228 987 31-48, Fax +49 228 987 31-72  
bbm@dpa-bdp.de, www.dpa-bdp.de

[www.wp-kongress.de](http://www.wp-kongress.de)

Corporate Educational Responsibility (CER ®) Der Festo-Bildungsfonds als Praxisprojekt <i>Peter Speck, Festo AG &amp; Co. KG, Esslingen</i>	14
Messung und Steuerung von werttreibenden Faktoren des Humankapitals <i>Andreas Schubert, Vorstand psychonomics AG, Köln, Dr. Birgit Köper, (Projektinitiatorin Humanvermögensrating), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund</i>	15
Eignungsdiagnostik: Innovationen für die Gegenwart, Inventionen für die Zukunft <i>PD Dr. Martin Kersting, RWTH, Aachen, wiss. Leiter des Kienbaum Instituts für Management Diagnostik</i>	15

## Dienstag, 29. April 2008

### ■ Demografischer Wandel

Vom Gesundheitsmanagement zur demografischen Orientierung bei der Entertainment Distribution Company <i>Tilman Kalka, MSc, Personalentwickler Entertainment Distribution Company GmbH, Langenhagen</i>	16
Erfahrung – die unterschätzte Kompetenz! <i>Inge Kroll, Bernhard Miltner, ConCema Management Akademie GmbH, München</i>	17
„Employer Branding“ – Die Macht der Arbeitgebermarke <i>Christina Grubendorfer, Deutschen Employer Branding Akademie, Berlin</i>	17
„Brücken in Arbeit“ – Beschäftigungsfähigkeit bei langzeitarbeitslosen Jugendlichen <i>Matthias Schmidt, Technische Universität Dresden</i>	18
Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Erfolgsfaktor im Personalmanagement <i>Martina Pratz, BASF AG, Ludwigshafen</i>	18

### ■ Globalisierung / Interkulturelles Arbeiten

25 Jahre interkulturelles Training in Deutschland: Fragmente einer Bilanz <i>Andreas Bittner, IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH, Rheinbreitbach</i>	19
Global for local: Wie aus einem lokal entwickelten Assessment-Center ein globales Auswahlinstrument wurde <i>Silvana von Hayn, Basell Polyolefine GmbH, Wesseling</i>	19
Interkulturelle Konflikte am Arbeitsplatz: Risiken und Lösungsstrategien <i>Ferah Aksoy-Burkert, *ABconsulting* Kommunikation Training Coaching</i>	19
Steuerpsychologie im internationalen Vergleich – erzwungene vs. freiwillige Kooperation in den USA u. in Europa <i>Prof. Dr. Erich Kirchner, Universität Wien</i>	20
Erfolgsstrategie Vielfalt – Diversity Management als Aspekt der Unternehmensführung <i>Ulrich F. Schübel, IVUT Institut für Veränderungsmanagement Unternehmensentwicklung Training, Hammelburg</i>	21

### ■ Unternehmens- / Strategieentwicklung

Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Deutschland“ <i>Frank Hauser, psychonomics AG, Köln</i>	21
Innovationen mit Kunden – Innovationen durch Kunden: Ansätze kundenorientiertes Innovationsmanagement <i>Dr. Brigitte Holzhauser, Holzhauser, Mannheim</i>	22
Methoden der strategischen Veränderung zum hybriden Produzenten <i>Prof. Dr. Robert Schmitt, Sarah Hatfield, Fraunhofer Institut für Produktionstechnologie IPT, Aachen</i>	22
Die Entwicklung und der Einsatz von Wissensbilanzen zur Optimierung der Unternehmensentwicklung <i>Dr. Rüdiger Reinhardt, SRH FernHochschule Riedlingen</i>	22
Paradigmenwechsel im öffentlichen Dienst: Der neue Tarifvertrag – Chancen für eine Strategieentwicklung <i>Dr. Klaus Klose-Diwo, Zentrum für Personal- und Organisationsmanagement Berlin</i>	23

### ■ Humanpotenzial

Die Anwendung der DIN 33430 in der Praxis – von der Idee bis zur Umsetzung bei Vivento Customer Services <i>Peter M. Rütter, Vivento Customer Services GmbH, Bonn</i>	24
Handlungskompetenz für Auszubildende – Schlüsselqualifikationen im gewerblich-technischen Bereich <i>Prof. Dr. Thea Stäudel, Hochschule Harz, Wernigerode</i>	24
Low Performer – Was tun mit leistungsschwachen MitarbeiterInnen?	
Ein arbeitsrechtliches oder wirtschaftspsychologisches Problem? <i>Sigrun Koch, Schorndorf, RA Dr. Hurlebaus, Schorndorf</i>	25

Sozial nachhaltiges Changemanagement: Coping-Strategien für schnellen Wandel <i>Dr. Cornelia Seewald, C.O.S.T. Concept, Düsseldorf</i>	25
Beratungskompetenz - ressourcenorientiert, prozessorientiert, kontextorientiert <i>Anne M. Lang, Institut Systeme Anne M. Lang &amp; Milton Erickson Institut M.E.G. Bonn</i>	27

## Mittwoch, 30. April 2008

### ■ Demografischer Wandel

Work-Life-Balance <i>Dr. Astrid Schreyögg, Praxis Coaching, Supervision und Psychotherapie, Berlin</i>	28
Projekt 50plus – Eine Fallbeschreibung zu einem richtungsweisenden Projekt <i>Karen Bork, Transforma Syndikat GmbH, Hameln</i>	28
Zukunftskonferenz für Langzeitarbeitslose, Impuls für mehr Eigeninitiative, Einstieg in neue Beschäftigungsfelder <i>Hans Bussmann, Gruppe 7, Dr. Heidrun Kletzin, Leipzig Berlin</i>	28
Potenziale in ALG II – berufliche Eignungsfeststellung bei „erwerbsfähigen Hilfebedürftigen“ - Eine Sofortmaßnahme der ARGE nach §15a SGB I <i>Jörg Eberle, avm gGmbH, Rüsselsheim</i>	29

### ■ Globalisierung / Interkulturelles Arbeiten

Navigating uncharted Territory: Arbeitsschutz in den USA, Sichtweise der zukünftigen Herausforderungen <i>Dr. Helmut Nold, Berufsgenossenschaft Chemie, Laubach</i>	29
Führungs-Training zwischen Jurten und Yaks – ein Seminar für Banker in der Mongolei <i>Dagmar Ruppert, PFO Partnerschaft Unternehmensberatung, Ginsheim</i>	29
Interkulturelle Regelkollisionen in Unternehmen und ihre Lösung am Beispiel Deutschland und Russland <i>PD Dr. Christel Kumbruck, Universität Kassel, Institut für Arbeitswissenschaft, Interkulturelle Trainerin und Coach „kumbruck scientific consult“</i>	30
Cooperation works! Förderung der Kooperation bei internationaler, teils virtueller Projektarbeit: Softwareentwicklung bei einem Finanzdienstleister <i>Kim-Oliver Tietze, Matthew Speyer, Prof. Dr. Jurij Ryschka, Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka</i>	30

### ■ Unternehmens- / Strategieentwicklung

Mach aus 3 Flughäfen einen Internationalen Groß-Flughafen. Strategieprozess mit Großgruppenverfahren <i>Dr. Henrik Haenecke, Unternehmensstrategie der Berliner Flughäfen Karin Dittrich-Brauner, Psychologie für Organisationen, Lich, Eberhard Dittmann, P.F.O.</i>	31
Freud' und Frust liegen nahe beieinander – oder wie das PM durch stärkere Integration von psychologischen u.a. Erkenntnissen einen positiven Sprung in der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen erreichen kann <i>Dr. Klaus Wagenhals, metisLeadership GbR, Offenbach, Dr. CJ Fitzsimons, metisLeadership GbR, Offenbach</i>	31
Zwischen Hardlinern und Weicheiern“ Harmonisierung des Führungsstils nach der Fusion- faule Kompromisse oder Synergie? Ein Praxisprojekt <i>Karl Gläs, PFO Partnerschaft Unternehmensberatung, Ginsheim</i>	32
Action Learning ganzheitliche Unternehmensentwicklung – simultane Betrachtung von Person u. Organisation <i>Prof. Dr. Bernhard Hauser, Fachhochschule für angewandtes Management, Erding</i>	32

### ■ Humanpotenzial

Was hätte Jean Piaget beim Thema Führungskräfteentwicklung anders gemacht? <i>Thomas Binder, systemics<sup>TX</sup> Beratung und Training, Berlin, Jason Kay, systemics<sup>TX</sup> Beratung und Training, Berlin</i>	33
Leadership-Programm bei der AachenMünchener: Wertschöpfung generieren, Wirkungsgrad erhöhen <i>Ulrich Greber, AachenMünchener, Aachen, Anette Hugger, AachenMünchener, Aachen</i>	33
Kooperation Wissenschaft und Praxis – ein Beispiel: Kompetenzmanagement bei der Würth Industrie Service <i>Alexander Häfner, Universität Würzburg, PD Dr. Armin Stock, Universität Würzburg</i>	33
Die Veränderungen von Gerechtigkeitswahrnehmungen im Verlauf einer Auswahlituation <i>Martina Weber, Thomas Moldzio, Moldzio &amp; Partner – Institut für Personalauswahl, Tremsbüttel</i>	34

## Eröffnungsvorträge

### Wissen schaffen – und nutzen, um Zukunft zu gestalten

Prof. Dr. Felix Brodbeck,  
LMU München

Von einem Kongress, der Wissenschaftler und Praktiker zusammenbringt, um über Wirtschaft und Arbeit der Zukunft zu diskutieren, wünsche ich mir, dass er die üblichen Demarkationslinien zwischen Wissenschaft und Praxis überbrücken hilft.

Beispielsweise gilt in der Wissenschaft die subjektive Erfahrung des Einzelnen oftmals als ebenso trügerisch, wie die wissenschaftliche Erfahrung in der Praxis als realitätsfern angesehen wird. Für beides mag ja einiges sprechen. Statt aber auf jeweils einer Position zu beharren, ist es doch viel sinnvoller, sich den Erkenntnissen des jeweils anderen

Lagers undogmatisch zu öffnen. Verbinden wir also die wissenschaftliche Erfahrung aus systematischer Theorieentwicklung, Beobachtung, Messung und Experimentieren mit der praktischen Erfahrung aus pragmatischer Modellentwicklung, subjektivem Erleben, wiederholter Praxis und dem Meistern schwieriger Situationen. Auch wenn dies nicht immer und bei jeder Gelegenheit möglich ist, so bin ich doch davon überzeugt, dass dies zumindest hinreichend oft möglich sein kann, um Erkenntnisfortschritte für alle Parteien hervorzubringen.

Diese Idee ist nicht neu. In den Worten des Philosophen Karl Popper ist dies eine Lebenseinstellung, „die zugibt, dass ich mich irren kann, dass du recht haben kannst und dass wir zusammen vielleicht der Wahrheit auf die Spur kommen werden“ (Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Band 2).

In diesem Sinne möchte ich meinen Eröffnungsvortrag gestalten. Anhand von Beispielen aus der wirtschaftspsychologischen Forschung und Praxis, die den vier Themensträngen zuzuordnen sind, werde ich aufzuzeigen versuchen, wie man durch geschickte Pendelschläge die Kluft zwischen Theorie und Praxis überbrücken kann.

### Zukunft der Arbeitsgesellschaft

Prof. Dr. Artur Wollert,  
Honorarprofessor  
TH Karlsruhe,  
Mitglied des  
Kuratoriums der  
berufundfamilie gGmbH,  
Frankfurt

Komplexität und Dynamik sind Zeichen unserer Zeit. Voraussichtlich werden uns weiterhin die Globalisierung und damit die Entgrenzung allen Geschehens begleiten. Außerdem müssen sich Wirtschaft und Gesellschaft mit den Herausforderungen der demografischen Entwicklung auseinandersetzen. Dabei ist zunächst weniger der Rückgang der Bevölkerung das Problem, sondern die Alterung: Wir müssen mit zunehmenden älteren Belegschaften im internationalen Wettbewerb bestehen. Bietet hierfür u.a. unser Wertegerüst eine ausreichende Gewähr? Welchen Stellenwert hat heute Erwerbsarbeit? Wie steht es um die Work-Life-Balance? Wie müssen wir in der Zeit, in der Unternehmen zwischen gravierenden Personalabbau und Ringen um die „richtigen“ Fachkräfte pendeln, die wechselseitige Loyalität

zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer definieren? Wie wird sich das Normalarbeitsverhältnis verändern? Sicher ist, dass in Zukunft der Wert Bildung für Deutschland ein entscheidender Wachstumsfaktor ist. Verantwortlich für „bessere“ Bildung sind die Nutznießer: der Staat, der ein blühendes Gemeinwesen wünscht, die Unternehmen, die ständig steigende Produktivitäten fordern müssen und jeder einzelne Mitarbeiter, die alle ihre Employabilität sichern wollen.

## Demografischer Wandel

### Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen in Organisationen

Prof. Dr. Jürgen Wegge,  
TU Dresden  
PD Dr. Klaus-Helmut Schmidt,  
TU Dresden

GfA. (2006). Themenheft: *Altersgerechte Arbeitsgestaltung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 60 (Heft 3 und 4).  
Roth, C., Wegge, J. & Schmidt, K. H. (2007). *Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen. Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 9-116.  
Wegge, J., Frieling, E., Schmidt, K. H. (in Vorb.). *Alter und Arbeit (Themenheft), Wirtschaftspsychologie*.

Unternehmen stehen zukünftig weniger jüngere Arbeitnehmer zur Verfügung und sie müssen mehr ältere Arbeitnehmer(50plus) beschäftigen. Auf die hiermit verknüpften Risiken und Chancen sind viele Organisationen heute kaum vorbereitet. Das Personalmanagement ist daher aufgefordert, geeignete Strategien umzusetzen, die zur Erhaltung der Innovations- und Leistungsfähigkeit alternder Belegschaften beitragen und eine bessere Nutzung der Potenziale älterer Mitarbeiter fördern. In diesem Beitrag werden fünf Aufgaben erörtert, die zur Erreichung dieses Ziel erforderlich sind: eine umfassende Diagnostik der betrieblichen Altersstrukturen, die angemessene Nutzung altersgemischter Teamarbeit, eine Anpassung der Weiterbildung an ältere Arbeitnehmer, die Förderung altersgerechter Führung sowie die altersdifferenzierte Arbeitsgestaltung. Für jeden Aufgabenbereich werden „best-practice“-Modelle auf Basis aktueller Forschungsergebnisse angesprochen (GfA, 2006; Roth, Wegge & Schmidt, 2007; Wegge, Frieling & Schmidt, in Vorb.). Abschließend wird diskutiert, welche Maßnahmen geeignet sind, dem Problem der Altersdiskriminierung in Organisationen erfolgreich entgegenzuwirken und wie ein Gesamtkonzept aussehen sollte, das Unternehmen „fit for age“ macht.

### Schere im Kopf bekämpfen -Neue Altersbilder in Wirtschaft & Gesellschaft Politische Strategien im Umgang mit dem demografischen Wandel ?

Prof. Dr. Claudia Hübner,  
Staatsrätin für demographischen Wandel und Senioren, Stuttgart

Der demografische Wandel ist trotz guter Ausgangslage auch für Baden-Württemberg als führende Wirtschaftsregion der EU eine Herausforderung. Ziel der Landespolitik ist ein „demografiefestes“ Baden-Württemberg, das die Potenziale aller Lebensalter nutzt und allen Generationen die ihnen gerecht werdenden Chancen bietet. Ein Baden-Württemberg, in dem Kinder allen willkommen sind, das Alter positiv sieht und in dem Ältere aktiv am gesellschaftlichen Leben teilhaben. Hierfür brauchen wir - auch in der Wirtschaft - ein neues Bild vom Alter. Der sich mittelfristig

abzeichnende Mangel an qualifizierten Fachkräften macht für die Unternehmen Baden-Württembergs neue Beschäftigungsstrategien notwendig. Die Wirtschaft muss die Erwerbsbeteiligung bislang unterrepräsentierter Gruppen ausweiten. Ein Schlüssel hierfür ist der Einsatz älterer Arbeitnehmer. Diese sind ebenso leistungsfähig wie jüngere - wenn auch auf andere Weise. Wir brauchen „demografiesensible“ Unternehmenskulturen. Auch als Konsumenten müssen Ältere stärker Ziel unternehmerischer Strategien für Produktion, Marketing, Service und Verbraucherfreundlichkeit sein. Wer den Zukunftsmarkt Senioren nutzt, hat auch weltweit neue Marktchancen. — Welchen Beitrag kann die Politik leisten?

### *Hat die Wirtschaft ein Geschlecht? Die verborgenen Gründe des demografischen Wandels*

*Dr. Barbara Stiegler,  
wiss. Referentin,  
Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn*

Die Wirtschaft ist nicht nur vom Faktor Geschlecht durchdrungen, sie leistet auch ihren Beitrag dazu, dass sich durch Geschlecht bestimmte Positionen immer wieder herstellen. Jede Organisation, auch die die wirtschaftlichen Zwecken dient, kann zunächst in ihrer Struktur, also nach Innen, anhand der Geschlechterdimension analysiert werden. Personalstruktur, Normen und Leitbilder haben immer auch einen Geschlechteraspekt. Darüber hinaus ist der Output einer Organisation, ihr Produkt oder ihre Dienstleistung, in gesellschaftliche Verhältnisse, die immer auch Geschlechterverhältnisse sind, einbezogen und wirkt direkt oder indirekt auf diese Verhältnisse ein. Um zu einer präziseren Bestimmung dieser Wirkungen zu gelangen, werden verschiedene Geschlechterkonzepte vorgestellt (duale, polare und hierarchische versus multiple, komplexe und egalitäre) und auf die Frage nach der Wirtschaft und der Arbeit in Zukunft bezogen. Folgende Thesen dazu.

Um in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen Wirtschaftsunternehmen einseitig männlich orientierte Normen und Leitbilder verändern und den deutlich sichtbaren Rollenwechsel und den Wandel des Männerbildes aufnehmen.

Um in Zukunft qualifizierte Arbeitskräfte zu bekommen und zu behalten, müssen Wirtschaftsunternehmen die Verpflichtung der MitarbeiterInnen zur privaten Sorgearbeit für Kleine, Kranke und Pflegebedürftige ernst nehmen und als selbstverständliche Arbeit für jede und jeden einkalkulieren.

Berufe brauchen kein Geschlecht: um die Potentiale der MitarbeiterInnen nicht zu behindern sondern zu entwickeln, werden in Zukunft Wirtschaftsunternehmen nicht nur eine geschlechtsunabhängige Besetzung von Berufspositionen vornehmen sondern auch neue Aufgabenzuschnitte schaffen, die sowohl männliche als auch weiblich konnotierte Anforderungen enthalten.

## Globalisierung / Interkulturelles Arbeiten

### *Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Top Führungskräften als Expatriats in Osteuropa oder osteuropäische Impatriats in deutschen Unternehmen*

*Dr. Roland Geschwill,  
GP-Energie-Consulting,  
Mannheim*

Die Europäische Gemeinschaft wurde 1990 nach Osteuropa erweitert. Seit dieser Zeit engagieren sich deutsche Unternehmen und entsenden Top-Manager in diese Länder. Gleichzeitig arbeiten osteuropäische Manager in deutsche Unternehmen in Osteuropa und übernehmen von dort aus Toppositionen in Deutschland.

Im Forschungsgebiet des interkulturellen Management gibt es zwar Ansätze der Personalförderung und -auswahl von Expatriats (Bergemann/Sourisseaux 8/2007), jedoch wurde bisher meines Wissens wenig über Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Top Managern im interkulturellen Bereich geforscht. Topmanager werden definiert als Leiter von Aktiengesellschaften oder GmbH's als Töchter deutscher Unternehmen in Osteuropa oder deutscher Unternehmen in Deutschland auf der 1. und 2. Unternehmensebene.

### *Als HR Manager für eine IT-Firma in China – ein Erfahrungsbericht*

*Christoph Unterbrink,  
Novartis Pharma AG, Basel  
ehem. SAP AG, China*

China ist in aller Munde. Viele Firmen und Einzelpersonen ziehen aus, um die vielversprechenden Chancen im Land der scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten zu nutzen. Dabei gilt es für alle beteiligten Seiten aber auch, die Risiken und Schwierigkeiten in einem Land im Aufbruch zu erkennen und zu meistern. Der Referent war für die SAP, eines der weltweit größten Software-Entwicklungs-Unternehmen, nach Shanghai entsandt. Die Aufgabe: eine HR Shared Services Organisation für alle Standorte des IT-Unternehmens in China aufzubauen. Dies ist ein persönlicher Erfahrungsbericht. Eine Betrachtung der Besonderheiten und Herausforderungen für eine deutsche Führungskraft. Und eine subjektive Analyse der Hypothesen und Vorurteile über die Arbeit in einem fremden Land.

### *Wissen schaffen – und nutzen, um Zukunft zu gestalten*

*Prof. Dr. Felix Brodbeck,  
LMU München*

Von einem Kongress, der Wissenschaftler und Praktiker zusammenbringt, um über Wirtschaft und Arbeit der Zukunft zu diskutieren, wünsche ich mir, dass er die üblichen Demarkationslinien zwischen Wissenschaft und Praxis überbrücken hilft.

Beispielsweise gilt in der Wissenschaft die subjektive Erfahrung des Einzelnen oftmals als ebenso trügerisch, wie die wissenschaftliche Erfahrung in der Praxis als realitätsfern angesehen wird. Für

beides mag ja einiges sprechen. Statt aber auf jeweils einer Position zu beharren, ist es doch viel sinnvoller, sich den Erkenntnissen des jeweils anderen Lagers undogmatisch zu öffnen. Verbinden wir also die wissenschaftliche Erfahrung aus systematischer Theorieentwicklung, Beobachtung, Messung und Experimentieren mit der praktischen Erfahrung aus pragmatischer Modellentwicklung, subjektivem Erleben, wiederholter Praxis und dem Meistern schwieriger Situationen. Auch wenn dies nicht immer und bei jeder Gelegenheit möglich ist, so bin ich doch davon überzeugt, dass dies zumindest hinreichend oft möglich sein kann, um Erkenntnisfortschritte für alle Parteien hervorzubringen.

Diese Idee ist nicht neu. In den Worten des Philosophen Karl Popper ist dies eine Lebenseinstellung, „die zugibt, dass ich mich irren kann, dass du recht haben kannst und dass wir zusammen vielleicht der Wahrheit auf die Spur kommen werden“ (Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Band 2).

In diesem Sinne möchte ich meinen Eröffnungsvortrag gestalten. Anhand von Beispielen aus der wirtschaftspsychologischen Forschung und Praxis, die den vier Themensträngen zuzuordnen sind, werde ich aufzuzeigen versuchen, wie man durch geschickte Pendelschläge die Kluft zwischen Theorie und Praxis überbrücken kann.

## Unternehmens- / Strategieentwicklung

### Die Psychologie des Unternehmertums

Prof. Dr. Michael Frese,  
Universität Giessen

In diesem Beitrag möchte ich mich dafür aussprechen, dass die Arbeits- und Organisationspsychologie von der Forschung zum Unternehmertum lernen kann und umgekehrt diese Forschung von der Arbeits- und Organisationspsychologie lernen wird. Die Forschung zum Unternehmertum beschäftigt sich mit der Wahrnehmung und dem Ausnutzen von Chancen (oft Marktchancen). Aus dieser Definition? die inzwischen wohl am meisten akzeptiert ist - ergeben sich eine Reihe von wesentlichen psychologischen Fragestellungen: Was sind denn Chancen? Wie kann man sie wahrnehmen? Wie kann man sie ausnutzen? Welche Zusammenhänge ergeben sich zur traditionellen psychologischen Forschung über Innovation und Kreativität und Eigeninitiative? Welche psychologischen Strategien müssen Unternehmer fahren, um Chancen gut wahrzunehmen und zu nutzen?

Vor einigen Jahren habe ich das Giessen-Amsterdam Modell entwickelt, um die Auswirkungen von psychologischen Faktoren auf den unternehmerischen Erfolg zu beschreiben. Wesentlich

Literatur: *Frontiers Series of the Society for Industrial and Organization Psychology (SIOP)* Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (Eds.). (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.

sind Persönlichkeit, menschliche Kompetenzen, Orientierungen, die sich auf Ziele und Handlungsstrategien auswirken.

In meinem Vortrag werde ich auf diese verschiedenen Prädiktoren eingehen und zusammenfassen, was wir in jedem Bereich wissen und wo noch weitere Forschung notwendig ist.

### Strategiedialog als Schlüssel zur Umsetzung

Dr. Roswita Königswieser,  
Vorsitzende der Geschäftsführung,  
Königswieser & Network,  
Systemische  
Beratung & Entwicklung GmbH  
Thomas Neureither,  
MAN Nutzfahrzeuge AG,  
München

Im ersten Teil wird von Roswita Königswieser dargestellt, wie sich einerseits globale Phänomene in den konkreten Problemstellungen von Managern bzw. Strategen abbilden und welche Funktion Strategiearbeit letztlich erfüllt. Andererseits wird aufgezeigt, welche Form der Kommunikation zu empfehlen ist, wenn mit Strategie nicht nur ein Papier gemeint ist, sondern wenn es um nachhaltige Umsetzung geht.

Im zweiten Teil des Vortrags wird von beiden Referenten der konkrete Strategieprozess der MAN Nutzfahrzeuge AG geschildert, bei dem Strategiedialoge den Durchbruch für einen umfassenden Veränderungsprozess gebracht haben. Die Dialoge haben den Mitarbeitern ermöglicht die Strategie zu verstehen, die Blockaden wegzuräumen und kollektive Energie freizusetzen.

### Arbeits- und Organisationspsychologie im Aufwind? Innen- und Außensicht der Psychologie

Dr. Paul Jiménez,  
Universität Graz

Das Bild der Psychologie in der Arbeitswelt im Wandel und in der eigenen Beurteilung wurde in mehreren Studien in Österreich in den letzten Jahren untersucht. Dargestellt werden die Hauptergebnisse und erste Analysen. Mögliche Schritte, wie die Angebote von Psychologinnen dargestellt werden sollten, werden diskutiert.

### Wirtschaftlichkeit altersvermischter Teams

Otmar Fahrion,  
Geschäftsführer Fahrion  
Engineering GmbH & CoKG

Stagnation der Wirtschaft und Globalisierungen haben zu drastischem Personalabbau geführt. Extrem viele ältere Arbeitnehmer wurden dadurch arbeitslos, oder in die Frühverrentung verabschiedet. Ein sehr großes Potenzial liegt dadurch brach und veraltet auch buchstäblich. Gleichzeitig suchen Klein- und Mittelständler verlässliche Facharbeiter, Meister, Konstrukteure und Führungspersonal.

Auch wir haben in 2000 acht Ingenieure für die Fabrikplanung gesucht. Da nur Bewerber über 50 Jahren die 6 Voraussetzungen

- hohe Kompetenz,
- Durchsetzungsvermögen,

- sofort verfügbar,
- planbar lange Dauer der Zusammenarbeit,
- Reisefähigkeit,
- wirtschaftlicher Einsatz

erfüllten, wurden bei dieser Aktion nur ältere Mitarbeiter angestellt. Die Erwartungen wurden durchweg erfüllt. Nach 10 Monaten konnten sie zu Projektleitern mit eigenen Projektgruppen aus altersvermischten Teams bestellt werden. Diese Arbeitsform aus aktuellem Wissen und enormer Erfahrung hat auch bei unseren Kunden besondere Anerkennung gefunden.

## Humanpotenzial

### *Trümmerfrauen gesucht: In verkarsteten Organisationen soll die kollektive Identität wieder aufgeforstet werden*

*Dr. Wolfgang Looss,  
Praxis für Management  
Development und  
Organisationsberatung,  
Darmstadt - Berlin*

Ist das bei Ihnen auch so? Nach mehreren Change-Projekten, ein bis zwei Mergers und einigen Restrukturierungen ist es endlich geschafft: Die soziale Verortung der Menschen in der Organisation, die einst ?ihre? war, liegt in Trümmern. Viele Mitarbeiter sind im nomadischen Zustand angekommen, entbettet aus ihren Kontaktbezügen, müde und im Ansatz demoralisiert. Die Organisation wird bevölkert von funktionalen Nomaden. Burnouts nehmen zu, es wird ein „Retention-Problem“ festgestellt. Haben Sie auch den großen Kommunikationszirkus mit inszeniert? Geholfen beim Implementieren von Unternehmenswerten?

### *Corporate Educational Responsibility (CER ®) Der Festo-Bildungsfonds als Praxisprojekt*

*Peter Speck,  
Festo AG & Co. KG, Esslingen*

„Der Umgang mit den strukturellen Wandlungsprozessen in den Gesellschaften und Wirtschaftswelten ist entscheidend für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch die Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit bei gleichzeitig hoher Innovationskraft aus. Eine wesentliche Voraussetzung für Innovation ist Qualifikation.“

Festo ist sich seiner Verantwortung bewusst und versteht sich als Lernunternehmen. Mit dem Festo Bildungsfonds haben wir unseren erfolgreichen Ansatz innovativ auf eine Ebene der Corporate Social Responsibility entwickelt. Unter dem Dach der Corporate Social Responsibility haben wir als erstes Unternehmen in Deutschland einen Schwerpunkt mit der Corporate Educational

Responsibility (CER ®) gesetzt und uns diesen schützen lassen.

Die Gesellschafter von Festo starten mit dem Festo Bildungsfonds den ersten firmeneigenen Bildungsfonds in Deutschland mit einem Startvolumen von 5 Mio. Euro. Er richtet sich an Studierende und Doktoranden aus Ingenieurwissenschaften und Technik. Dazu gehören auch Interessierte, die eine berufsbegleitende, hochschulbasierte Qualifizierung, z. B. einen Master-Abschluss anstreben.

Der Festo Bildungsfonds finanziert Lebenshaltungskosten und Studiengebühren der Studierenden und Doktoranden und unterstützt so ein zielgerichtetes Studium und eine kurze Studiendauer. Die Besonderheit des Festo Bildungsfonds ist neben der Bereitstellung finanzieller Mittel insbesondere die berufsorientierte Qualifikation Studierender und Doktoranden, die von einem exklusiven Netzwerk technisch orientierter Unternehmen, sowie engagierter Professoren profitieren.

Der Festo Bildungsfonds leistet somit einen Beitrag zum Abbau des akademischen Fachkräftemangels in Deutschland. Die Gesellschafter möchten mit dem Festo Bildungsfonds eine Lösung aufzeigen, wie unternehmerisches Engagement auch im Bereich der Bildung einen wertvollen Beitrag für die Zukunftssicherung des Standortes Deutschland leisten kann.

### *Messung und Steuerung von werttreibenden Faktoren des Humankapitals*

*Andreas Schubert,  
Vorstand psychonomics AG, Köln  
Dr. Birgit Köper,  
Projektinitiatorin  
Humanvermögensrating,  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz  
und Arbeitsmedizin, Dortmund*

Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat die psychonomics AG ein Indikatorenmodell zur Messung, Abbildung und strategischen Steuerung der Humanvermögensorientierung entwickelt. Zentrales Anliegen des Projektes ist es, die Werttreiber der Personalarbeit auf den Unternehmenserfolg zu identifizieren. Die psychonomics AG wurde bei der Entwicklung des Instrumentes von zahlreichen Experten beraten und unterstützt. Das Instrument wird im Rahmen einer repräsentativen Studie erstmalig in über 100 Unternehmen eingesetzt. Die zentralen Ergebnisse werden durch den Auftraggeber als Rating- bzw. Zertifizierungsinstrument eingesetzt.

### *Eignungsdiagnostik: Innovationen für die Gegenwart, Inventionen für die Zukunft*

*PD Dr. Martin Kersting,  
RWTH, Aachen, wiss. Leiter des  
Kienbaum Instituts für  
Management Diagnostik*

In dem Vortrag geht es um Innovationen in der Eignungsdiagnostik, die aktuell bereits umgesetzt und verwertet werden können sowie um eignungsdiagnostisch relevante Inventionen (Erfindungen), die zur Zeit in den Forschungslaboren erprobt werden und – falls Sie sich bewähren - in Zukunft angewandt werden können.

Innovative Eignungsdiagnostik tut das Richtige und tut das Richtige richtig (effizient). Am Beispiel „Assessment Center“ werden im ersten Teil des Vortrags innovative Methoden zur Verbesserung des Beurteilungsprozesses und am Beispiel „Tests“ innovative Methoden zur Steigerung der Akzeptanz aufgezeigt.

Der zweite Teil des Vortrags gibt einen kurzen Einblick in ausgewählte Ergebnisse der aktuellen Forschung zu viel versprechenden neuen Konstrukten (z. B. „ability to identify criteria“ (ATIC)) und neuen Methoden (z. B. implizite Assoziationstests, performance-tests of personality und ambulante Erhebungsmethoden).

## Demografischer Wandel

### Vom Gesundheitsmanagement zur demografischen Orientierung bei der Entertainment Distribution Company GmbH (EDC)

Tilmann Kalka, MSc,  
Personalentwickler Entertainment  
Distribution Company GmbH,  
Langenhagen

Die EDC GmbH in Hannover-Langenhagen ist Spezialist für die Produktion und Distribution von Ton- und Datenträgern (CD / DVD) mit rund 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Geringe Fluktuation, lange durchschnittliche Betriebszugehörigkeit und ein kontinuierlich zunehmendes Durchschnittsalter kennzeichnen die Personalstruktur. Die Analyse des Krankenstandes in 2002 hatte u.a. gezeigt, dass dieser deutlich über dem vergleichbarer Betriebe der Branche (Kunststoffverarbeitung) lag. Ziel war es, durch Senkung des Krankenstandes eine Kostenersparnis zu erreichen.

EDC entwickelte nach ersten praktischen Erfahrungen systematisch ein Gesundheitsmanagement, das mit seinem pragmatischen Ansatz klare Erfolge zeigt, nachdem ein langer Atem bewiesen wurde.

Zentrale Elemente sind:

- Der Arbeitskreis Gesundheit, der den Krankenstand beobachtet, Maßnahmen initiiert und evaluiert.
- Belastungsanalysen, die psychische Belastungen am Arbeitsplatz ermittelt und Maßnahmen zu deren Behebung ableitet.
- Jährlich eine Gesundheitswoche mit wechselnden Schwerpunkten, Kurzvorträgen und Bewegungstrainings.

Das Unternehmen hat realisiert, dass mit dem Gesundheitsmanagement bereits ein zentrales Element für eine erforderliche demografische Orientierung im Personalmanagement und der Organisationsentwicklung geschaffen wurde. EDC geht dafür bereits erste konkrete Schritte.

### Erfahrung – die unterschätzte Kompetenz!

Inge Kroll,  
ConCema Management  
Akademie GmbH, München  
Bernhard Miltner,  
ConCema Management  
Akademie GmbH, München

Die Wirtschaft steht vor großen Herausforderungen in Bezug auf Wettbewerbsfähigkeit und demographischen Wandel. Die Innovationsfähigkeit ist dabei von herausragender Bedeutung. Personalentwicklung muss hier neue Wege gehen, denn die Kompetenz der älteren Mitarbeiter liegt nach wie vor brach: Ungenutzte Ressourcen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen, aber noch kaum gefördert werden. Neue methodische Ansätze und Erfolge lassen erkennen, wie Erfahrungstransfer gelingen kann.

### „Employer Branding“ – Die Macht der Arbeitgebermarke

Christina Grubendorfer,  
Deutsche Employer  
Branding Akademie, Berlin

Employer Branding ist zum Top-Thema avanciert. Der Begriff geistert seit mehr als einem Jahr verstärkt durch die Unternehmen. Die prognostizierten Folgen des demografischen Wandels und der Mangel an Fachkräften haben dem Thema den roten Teppich ausgerollt. Die Schmerzen der Unternehmen sind groß. Rekrutierungskosten steigen, die Qualität der Bewerbungen sinkt. Top-Talente werden abgeworben, Stellen monatelang nicht besetzt. Die Folge: Produktionsausfälle, Auftragsabsagen, das alles ist leider schon Alltag geworden.

Die Lösung heißt Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Employer Branding, das ist die Positionierung eines Unternehmens als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber am Arbeitsmarkt. Employer Branding, das ist die Nutzung der Kraft der Marke für HR-Zwecke, die Mobilisierung der Arbeitgebermarke. Der Arbeitsmarkt wird weiter anziehen. Und wieder werden viele Unternehmen mit Gehalt überzeugen wollen, statt mit Marke. Doch viele haben es auch schon kapiert und entwickeln eine Employer Branding Strategie.

Doch Vorsicht: Nur wer innen hält, was er draußen verspricht, bleibt als Arbeitgeber glaubwürdig und langfristig wettbewerbsfähig. Es geht um mehr als nur Politur fürs Image oder hübsche bunte Bildchen in Stellenanzeigen. Herz und Kern muss eine Strategie sein, die Identität, Chancen und Stärken eines Arbeitgebers auf den Punkt bringt. Und hier ist Ehrlichkeit gefragt.

Damit ist Employer Branding ein Schnittstellenthema verschiedener Disziplinen, mindestens mal des Markenmanagements, der Personal- und Organisationsentwicklung und der Unternehmenskommunikation. Ganz nebenbei tut sich hier ein ganz neues und überaus spannendes Betätigungsfeld für Wirtschaftspsychologen auf ...

Der Vortrag richtet sich an Teilnehmer, die Employer Branding für sich oder ihr Unternehmen entdecken, richtig machen oder besser nutzen möchten.

## „Brücken in Arbeit“ – Beschäftigungsfähigkeit bei langzeitarbeitslosen Jugendlichen

Matthias Schmidt,  
Technische Universität Dresden

Problemlage: Jugendarbeitslosigkeit ist aktuell, Fachkräftemangel, in strukturschwachen Gegenden fehlen Arbeitsplätze, jugendliche Arbeitslose haben persönliche und fachliche Defizite und fehlende Berufserfahrung. In einem neuartigen Ansatz werden Trainingsmodule entwickelt und Gelegenheiten zum Lernen im Prozess der Arbeit (vollständige Tätigkeiten) unter Betreuung von Senior Coaches (ehemalige Arbeitslose) organisiert, indem wissenschaftlich begründete Wirkmechanismen für die Entwicklung von Motivation, Selbstwirksamkeitserwartung, internaler Kontrollüberzeugung sowie Unterstützung zu selbst organisiertem Lernen in diese implementiert werden.

Die Senior Coaches haben ein großes Netzwerk an Bekannten bei Trägern und Unternehmern, so wird es möglich die jugendlichen passgenau zu vermitteln. Erste Evaluationsergebnisse liegen vor.

## Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Erfolgsfaktor im Personalmanagement

Martina Pratz,  
BASF AG, Ludwigshafen

Mit dem Programm „GENERATIONS@WORK“ begegnet die BASF den Anforderungen an das Personalmanagement der Zukunft. Ziel ist, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens vor dem Hintergrund des demografischen Wandels weiter auszubauen sowie Produktivität und Innovationskraft zu erhalten. Ein Teil des Programms ist das Projekt Beruf und Familie. Hier hat die BASF bereits vielfältige Aktivitäten umgesetzt, beispielsweise in den Bereichen Kinderbetreuung und Arbeitszeitgestaltung. Dennoch besteht mehr denn je die Notwendigkeit für innovative Lösungen. Der Beitrag zeigt Lösungen auf, aber auch Grenzen, an die Unternehmen im Zusammenspiel mit Politik und Gesellschaft stoßen. Diese Grenzen werden in weiterführenden Fragestellungen unter Berücksichtigung psychologischer Kenntnisse diskutiert.

## Globalisierung / Interkulturelles Arbeiten

### 25 Jahre interkulturelles Training in Deutschland: Fragmente einer Bilanz

Andreas Bittner,  
IFIM Institut für Interkulturelles  
Management GmbH,  
Rheinbreitbach

- 25 Jahre interkulturelles Training in Deutschland: Aus dem Narrenwinkel heraus?
- Interkulturelles Training: Ebenso überschätzt wie unterschätzt!
- Interkulturelle Trainer: Agenten der Völkerverständigung oder Büttel des Großkapitals?
- Interkulturelles Training: Ansätze, Zielgruppen und Wirkungen
- Herausforderungen für die Zukunft

### Global for local: Wie aus einem lokal entwickelten Assessment-Center ein globales Auswahlinstrument wurde

Silvana von Hayn,  
Basell Polyolefine GmbH,  
Wesseling

Für eine große deutsche Organisation innerhalb der Basell-Gruppe wurde ein unternehmens- und anforderungsspezifisches Auswahl-Assessment-Center für deutsche Nachwuchs-Ingenieure entwickelt. Aufgrund der erkennbaren Knappheit an qualifizierten deutschen Bewerbern wurde der Rekrutierungsradius auf Bewerber anderer Nationalitäten und kultureller Herkunft erweitert. Welche Konsequenzen dies für die Anwendung des Assessment-Centers hatte und welche Erkenntnisse insgesamt für die Zusammenarbeit in einem internationalen Unternehmen aus diesem Prozess gewonnen wurden, beschreibt dieser Praxisbericht.

### Interkulturelle Konflikte am Arbeitsplatz: Risiken und Lösungsstrategien

Ferah Aksoy-Burkert,  
\*ABconsulting\* Kommunikation  
Training Coaching

Interkulturelle Konflikte im Betrieb stellen Führungskräfte oft vor große Herausforderungen. Ihnen zu begegnen erfordert die schrittweise Gewinnung eines kulturellen Kompetenzgefühls. Dieses setzt zum einen das Wissen um die Ursachen, Mechanismen und Konsequenzen von interkulturellen Konflikten im Arbeitsleben, aber auch persönliche Eigenschaften wie Offenheit und die wertschätzende Haltung allen Kulturen voraus.

Interkulturelle Konflikte gelten als besonders komplex und schwierig. Oft werden sie als solche nicht erkannt, sondern es werden Rückschlüsse auf Persönlichkeit und Charakter gezogen oder sie werden als intendierte Provokation gegen das Gegenüber wahrgenommen. Deshalb kann ein unangemessener Umgang mit ihnen destruktiv sein, und die zwischenmenschlichen Bezie-

hungen am Arbeitsplatz beeinträchtigen. Diese wiederum kann zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen. Dass Arbeitsunzufriedenheit zu Leistungsrückgang im Unternehmen führt, ist keine neue Erkenntnis. Ein unangemessener Umgang mit interkulturellen Konflikten kann zu unlösbaren Konflikten und in der Folge auch zum ethnischen Mobbing führen.

Der Begriff Mobbing beschreibt eine Konflikteskalation am Arbeitsplatz, bei der das Kräfteverhältnis zu Ungunsten einer Person verschoben ist. Diese Konfliktpartei ist systematisch feindseligen Angriffen ausgesetzt, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.

Gerade ethnisches Mobbing am Arbeitsplatz wird meistens möglichst lange ignoriert und das Austragen und Beilegen von Konflikten tabuisiert. Reagiert wird oftmals erst, wenn die Situation bereits eskaliert ist und dann ist es oft zu spät. Konkrete Folgen von ethnischem Mobbing sind aus personalwirtschaftlicher Sicht die nicht-optimale Nutzung der Human-Ressourcen, geringere Motivation, Innovation und Produktivität der gemobbten Personengruppe, eine höhere Abwesenheits-, Krankheits- und Fluktuationsrate sowie die Zunahme von Konflikten.

- Ziel des Workshops ist es,
- für die Ursachen interkultureller Konflikte zu sensibilisieren,
  - Kenntnis der Prozesse des ethnischen Mobbing zu vermitteln,
  - für kulturelle Bedürfnisse, Werte und Besonderheiten zu sensibilisieren,
  - Regeln interkultureller Kommunikation vorzustellen,
  - anzuregen, kulturelle
- Normen bei sich selbst und anderen zu hinterfragen,
  - Ansätze für den Umgang mit interkulturellen Konflikten zu vermitteln,
  - Konsequenzen für Unternehmen bei unzureichenden Lösungsstrategien der interkulturellen Konflikte aufzuzeigen.

### Steuerpsychologie im internationalen Vergleich – erzwungene vs. freiwillige Kooperation in den USA und in Europa

Prof. Dr. Erich Kirchler,  
Universität Wien

Steuern werden als Last empfunden, unabhängig davon, wie hoch der Steuersatz im Lande ist. Folglich versuchen rational handelnde, auf Eigennutz bedachte Bürger, ihre Steuern zu reduzieren, indem sie Einkommen verschweigen oder zu hohe Ausgaben deklarieren, und dabei reflektieren, wie hoch die Wahrscheinlichkeit einer Steuerprüfung ist und welche Sanktionen drohen. Aus den Perspektiven der Ökonomie und Psychologie sind die Ursachen für Steuerehrlichkeit unterschiedlich. Allerdings kann argumentiert werden, dass je nach Interaktionsklima im Lande

ökonomische oder psychologische Determinanten wirksam sind und Bürger entweder zur Ehrlichkeit gezwungen werden (können) oder freiwillig ihre Steuern entrichten.

### Erfolgsstrategie Vielfalt – Diversity Management als Aspekt der Unternehmensführung

Ulrich F. Schübel,  
IVUT Institut für  
Veränderungsmanagement  
Unternehmensentwicklung  
Training, Hammelburg

Vielfalt im Unternehmen kann sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich bringen. Diversity Management bietet die Möglichkeit, die „Ressource Personal“ vor diesem Hintergrund zielorientiert zu gestalten, zu steuern und weiterzuentwickeln. Die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter wird dabei als „strategisches Potenzial“ verstanden. Die Aufgabe eines Diversity Managements besteht demnach darin, negative Auswirkungen von Diversity zu minimieren und positive zu fördern, so dass Diversity zu einem Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen werden kann. Das Beispiel der Fraport AG zeigt, wie durch die Aktivitäten eines Diversity Managements die Wertschätzung von Vielfalt als wichtige Grundlage der Unternehmenskultur gefördert werden kann, um dadurch der zunehmenden internen wie externen Diversifizierung erfolgreich zu begegnen, und wie man den Entwicklungsstand eines Diversity Managements bewerten kann.

## Unternehmens- / Strategieentwicklung

### Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Deutschland“

Frank Hauser,  
psychonomics AG, Köln

Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales führten vor diesem Hintergrund die psychonomics AG und das Great Place to Work® Institute Deutschland in Kooperation mit der Universität Köln ein groß angelegtes Forschungsprojekt zur integrierten Untersuchung des Status von Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Engagement in den Unternehmen in Deutschland sowie deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg durch.

Für die Untersuchung wurden insgesamt 314 Unternehmen in Deutschland für eine Befragung der Mitarbeiter sowie eines Management- oder Personalbereichsvertreters per Zufall ausgewählt.

Die vorgestellte Studie macht auf umfassender empirischer Basis deutlich, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und das damit eng verbundene Engagement der Beschäftigten, ein sehr wichtiges Potenzial für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen in Deutschland darstellen. Dies gilt für

Unternehmen aller Größen und Branchen. Gleichzeitig wird deutlich, dass dieses Potenzial häufig nicht ausreichend genutzt wird. Die Notwendigkeit der Entwicklung einer mitarbeiterorientierten, das Engagement fördernden Kultur erfährt jedoch auch infolge der demografischen Entwicklung - mit der Konsequenz einer abnehmenden Zahl an Nachwuchskräften und älter werdenden Belegschaften – eine exponentielle Verstärkung.

### **Innovationen mit Kunden – Innovationen durch Kunden: Ansätze zu kundenorientiertem Innovationsmanagement**

*Dr. Brigitte Holzhauser,  
Holzhauerei, Mannheim*

Kunden entscheiden nicht nur über den Erfolg von Innovationen. Viele Innovationen gehen auch von Kunden aus. Deshalb wird eine frühzeitige Einbeziehung von Kunden in den Innovationsprozess immer mehr zum kritischen Erfolgsfaktor. Doch wie lassen sich Bedürfnisse, Wissen und Kreativität der Kunden in einen zielgerichteten Innovationsprozess einbringen? Und welche Potenziale bieten neue Ansätze des Innovationsmanagements?

### **Methoden der strategischen Veränderung zum hybriden Produzenten**

*Prof. Dr. Robert Schmitt,  
Fraunhofer Institut für Produktions-  
technologie IPT, Aachen  
Sarah Hatfield,  
Fraunhofer Institut für Produktions-  
technologie IPT, Aachen*

Zur strategischen Entwicklung zum hybriden Produzenten, einen Produkt-Dienstleistungsbündel-Hersteller, sind organisationale und Mitarbeiterfähigkeiten gefragt. Die vorgestellte Systematik zeigt Methoden des Change-Managements und der Organisationsentwicklung zum gezielten Ausbau von Kernkompetenzen, um Kundenlösungen ideal generieren und anbieten zu können. In Anlehnung an das Aachener Qualitätsmanagementmodell werden die Kunden-, die Führungs- und die Betriebsperspektive eingenommen, um ganzheitlich Prozesse, Strukturen und Mitarbeiter auf die Veränderung einzustimmen.

### **Die Entwicklung und der Einsatz von Wissensbilanzen zur Optimierung der Unternehmensentwicklung**

*Dr. Rüdiger Reinhardt,  
SRH FernHochschule Riedlingen*

Die Erreichung und der Ausbau von Wettbewerbsvorteilen hängt zunehmend mehr von der effektiven und effizienten Bewirtschaftung der Ressource „Wissen“ ab. Die Wissensbilanzierung stellt hierfür einen praxiserprobten Zugang dar, mit dessen Hilfe es gelingt, das Intellektuelle Kapital eines Unternehmens zu identifizieren, zu analysieren, zu bewerten und darauf aufbauend entsprechende strategische und operative Verbesserungsmaß-

nahmen abzuleiten. Wissensbilanzen liefern somit eine Vielzahl relevanter Informationen externer und interner Bezugsgruppen (z.B. Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeiter) über das Intellektuelle Vermögen und dienen somit als pragmatisches Instrument im Rahmen einer strategischen Unternehmensentwicklung.

### **Paradigmenwechsel im öffentlichen Dienst: Der neue Tarifvertrag TVöD / TV-L u.a.) bietet Chancen für eine Strategieentwicklung**

*Dr. Klaus Klose-Diwo,  
Zentrum für Personal- und  
Organisationsmanagement Berlin*

Die Bundesregierung und die Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di haben im Oktober 2005 einen zukunftsweisenden Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) abgeschlossen, dessen Tragweite aufgrund der Dominanz allgegenwärtiger Tarifverhandlungen in der öffentlichen Diskussion bisher kaum Beachtung findet. Der TVöD bietet jedoch eine historische Chance, öffentliche Dienstleistungen und Ressourcenverantwortung aus strategischer Sicht neu zu profilieren. Um die Tragweite des Reformwerkes zu verstehen, hilft ein Blick in die Vergangenheit. Seit Einführung des Bundesangestelltentarifvertrages (BAT) am 23.2.1961 wurde eine Vielzahl von Änderungen formuliert, ohne dass wesentliche Reformen erzielt wurden. Strategische Aspekte blieben unberücksichtigt.

Prinzipiell wurde im BAT unterstellt, dass die erbrachten Leistung entsprechend der Vergütungsebene angemessen ist und umgekehrt. Der BAT sah im Rahmen des Dauerschuldverhältnisses zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern eine Leistungserbringung „mittlerer Art und Güte“ vor, jedoch gab es keine systematische Leistungsbewertung - ein (Arbeits-)Leben lang. Das „Prüfen der Zuständigkeit“ einer Anfrage beispielsweise wurde laut BAT bereits als „Leistung“ verstanden. Eine Steigerung der Vergütung erfolgte bisher ausschließlich nach sozialen Komponenten (Alter, Familienstand, Betriebszugehörigkeit u.a.).

Hier setzen die Reformüberlegungen des neuen Tarifvertrags an, Begriffe wie Leistungsorientierung und Leistungselemente wurden bereits etwa im Tarifvertrag vor Versorgungsunternehmen (TV-V vom 5.10.2000) erwähnt. Leistungsbemessung, Flexibilisierung der Aufstiegschancen, ziel- bzw. ergebnisorientierte Aufgabenverteilung und Übertragung von Verantwortung an Führungskräfte auf Probe bzw. Zeit sind Themenfelder der Strategieentwicklung. Institutionen des öffentlichen Sektors haben nun die Chance, strategische Personal- und Unternehmenspolitik zu betreiben.

## Humanpotenzial

### Die Anwendung der DIN 33430 in der Praxis – von der Idee bis zur Umsetzung in der Vivento Customer Services GmbH

Peter M. Rütter,  
Vivento  
Customer Services GmbH, Bonn

„Der richtige Mensch am richtigen Platz“, das ist besonders wichtig bei der Vivento Customer Services GmbH (VCS). Sie rekrutiert ihre Führungskräfte ausschließlich aus den eigenen Reihen. Der hohe Qualitätsanspruch des Unternehmens an ihr Personal hat VCS dazu bewegt, auch einen hohen Qualitätsstandard bereits für die Auswahl ihrer Führungskräfte sicherzustellen.

Seit April 2006 ist der Auswahlprozess des Competence-Castings (Assessment Center) für Teamleiter nach den Vorgaben der DIN 33430 zertifiziert. Ebenso haben 18 Kolleginnen und Kollegen, die als Auswahl-Beobachter tätig sind, eine Personenlizenz nach DIN 33430.

### Handlungskompetenz für Auszubildende – Schlüsselqualifikationen im gewerblich-technischen Bereich

Prof. Dr. Thea Stäudel,  
Hochschule Harz, Wernigerode

Aufgrund des demografischen Wandels und der technologischen Entwicklungen rücken auch die Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich in den Fokus der Personalentwickler, speziell im Hinblick auf ihre Schlüsselqualifikationen. Um Anforderungen und Entwicklungsbedarf zu erheben, schätzten 128 Auszubildende und 45 Ausbilder aus 36 kleinen und mittelständigen Unternehmen (KMU) in vergleichbaren Fragebögen die Häufigkeit und die Wichtigkeit von 24 Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen für die Berufsausbildung ein, sowie den Fähigkeitsstand.

Die Ergebnisse zeigen, dass diese drei Kompetenzfacetten auch für diese Zielgruppe von großer Bedeutung sind und dass die Auszubildenden dies auch wissen. Sie überschätzen sich allerdings fast durchgängig. Gut entwickelt sind mehrere Sozialkompetenzen und insbesondere die „Leistungsorientierung“. Hoher Qualifikationsbedarf besteht für „Problemlösen“, „divergentes Denken“, „Eigeninitiative“ und „Belastbarkeit“. Alters- und zielgruppengerechte Maßnahmen zur Bedarfsdeckung, auch ein evaluiertes Training, werden vorgestellt und diskutiert.

### Low Performer – Was tun mit leistungsschwachen MitarbeiterInnen? Ein arbeitsrechtliches oder wirtschaftspsychologisches Problem?

Sigrun Koch, Schorndorf  
RA Dr. Hurlebaus, Schorndorf

In Zeiten verschärften Wettbewerbs und erhöhten Arbeitsdrucks stellen Low Performer eine Belastung für das Unternehmen oder die Organisation dar. Die Gründe für die Minder- oder Schlechtleistung sind meist nicht klar: Können die Low Performer nicht die erwünschte Leistungen bringen oder wollen sie nicht? Und wie kann eine Führungskraft oder ein Unternehmer dagegen vorgehen?

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von den Leistungen seiner Mitarbeiter ab. Welche Mittel stehen zur Verfügung, wenn Leistungserwartung und tatsächliche Leistung nicht übereinstimmen? Sind arbeitsrechtliche Maßnahmen Teil des Führungsinstrumentariums oder Offenbarung von Führungsversagen?

### Sozial nachhaltiges Changemanagement: Coping-Strategien für schnellen Wandel

Dr. Cornelia Seewald,  
C.O.S.T. Concept, Düsseldorf

Unternehmen zerfallen wie Kartenhäuser. Mitarbeiter werden en block oder individuell entlassen, verkauft, entliehen, outgesourced, gemerged – häufig ohne es selbst zu wählen oder wirklich beeinflussen zu können. Immer häufiger mehrfach im Laufe eines individuellen Berufslebens. Nicht selten unter schmerzlichen persönlichen Anforderungen.

Der individuelle und organisatorische Überforderung hat viele Gesichter: Vielen gelingt es nur mühsam, den schnellen Wandel der Technologien nachzuvollziehen, die Internationalisierung scheitert an Sprachbarrieren, der Arbeitsmarkt und damit die Arbeitsplatzkonkurrenz ist global.

#### Die Herausforderung

Veränderungen hat es immer gegeben, doch die heutige Veränderungsgeschwindigkeit und die wachsende Komplexität struktureller Zusammenhänge machen den Unterschied zu früheren Erfahrungen. Die Herausforderung, sich im schnellen Wandel zurechtzufinden, ist groß. Sie überfordert nicht nur Individuen, auch viele Organisationen sind diesen Kraftakten nur mit Mühe gewachsen. Ein Blick in die tägliche Wirtschaftspresse bietet dafür reichlich Anschauungsmaterial.

Die Bedürfnisse der Menschen nach Orientierung, nach individuell relevanter Information, nach angemessener Beteiligung am Geschehen und nach Wertschätzung ausdrückender Kommunikation werden eher vernachlässigt. Im Vordergrund unternehmerischer Veränderungsmaßnahmen stehen Kostendruck, Wettbewerb, Umsatzzahlen, Marktpräsenz, Gewinn. In der Konsequenz beobachten wir in großen Teilen der Beschäftigten

Berufsverdrossenheit, Leistungsminderung, Aufkündigung der Loyalität zum Arbeitgeber, Demotivation, Resignation.

### **Ressourcenorientierung**

Die Nachhaltigkeitsdebatte der letzten fünfzehn Jahre hat das Szenario der ganzheitlichen Unternehmenssteuerung und -entwicklung in den Blickpunkt von Wissenschaft und Öffentlichkeit, von Politik und Arbeitgeber gerückt. Ganzheitliche Unternehmenssteuerung misst der technischen, der sozialen und der betriebswirtschaftlichen Dimension im Unternehmen gleichrangige Bedeutung zu. Wird eine der drei Dimensionen vernachlässigt, kommt es zu Störungen in den anderen beiden Dimensionen, die ganzheitliche unternehmerische Entwicklung gerät aus dem Gleichgewicht, die nachhaltige Entwicklung ist gefährdet. Nachhaltig wirtschaften ist eine Forderung, die den Anfängen der Umweltbewegung entstammt und die heute in den Kanon zeitgemäßer unternehmerischer Verantwortung gehört. Nachhaltiges Wirtschaften bezieht die Mitglieder von Unternehmen und die anderer Organisationen als schützenswerte Ressource aktiv in die Veränderung von Strukturen ein.

Changemanagement ist zum Sammel- und Trendbegriff für Methoden und Konzepte geworden, mit deren Hilfe Organisationen methodisch und geplant verändert werden sollen. Nachhaltigkeit bedeutet, neben wirtschaftlichen finden besonders sozial-ethische Werte Berücksichtigung. Ein humanistisches Menschenbild, demokratisierende Teiligungsstrategien und wirtschaftliche Prosperität gehören in dieser Perspektive zusammen; sie sind untrennbar miteinander verbunden. Sozial nachhaltig Veränderungsarbeit zu leisten bedeutet, ergebnisorientiert Ziele der Organisation zu verfolgen und dabei die Ressource Mensch zu achten und ihre nachhaltige Entwicklung sicherzustellen.

Kennzeichen des sozial nachhaltigen Changemanagements ist die aktive Beteiligung der von Veränderung betroffenen Menschen an der Gestaltung ihrer Zukünfte. Sozial nachhaltig sind im Changemanagement Führungskulturen und Beratungsansätze, die in Entscheidungen und im Verhalten erkennbar die Personzentrierte Haltung (nach Carl Rogers und deren methodische Weiterentwicklungen) realisieren:

- in der Kommunikationskultur einer Organisation,
- in der individuellen Begegnung,
- im persönlichen Verhalten,
- im Projektdesign,
- in Konzepten zur Mitarbeiterbeteiligung.

Kennzeichen der Personzentrierten Haltung und Beratung ist

die individuelle Ressourcenorientierung. Kennzeichen des sozial nachhaltigen Changemanagements ist die aktive Beteiligung der Betroffenen an Lösungsperspektiven, an Zukunftsentwürfen, an Verantwortlichkeit für die Gestaltung des beruflichen und persönlichen Lebensweges.

Gerade in Zeiten des enorm beschleunigten strukturellen Wandels, der unerwartet harten Friktionen und der qualitativen Kompetenzverschiebungen gilt es, aus dem Potenzial aller Beteiligten zu schöpfen, um Identität, Gemeinschaft und Produktivität immer wieder neu zu beleben, um individuelle und gemeinschaftliche Entwicklung nachhaltig zu fördern.

Im sozial nachhaltigen Changemanagement gibt es zwei zentrale Kriterien, an denen geprüft werden muss, ob der Verlauf des Projektes den Intentionen entspricht. Das eine Kriterium ist die prozessorientierte Arbeitsform: Ist sie Personzentriert, zeichnet sie sich durch umfassende Teiligungskonzepte aus. Das andere Kriterium bezieht sich auf die Art der Kommunikation: Wird empathisch, kongruent und akzeptierend kommuniziert, entspricht das einer wertschätzenden Haltung. Das jeweilige Projektdesign und die Durchführung unterschiedlicher Aktionen müssen aus dem Blickwinkel diverser Methoden des Changemanagements und des Personzentrierten Ansatzes diesen beiden Kriterien standhalten. Dabei gilt es, individuellen wie auch unternehmerischen Zielen gerecht zu werden.

Veränderungsarbeit betrifft jeden Einzelnen und jede Einzelne und individuelles Potenzial zu fördern bedeutet, kollektiv kraftvoller zu werden. Dafür bieten Personzentrierte Haltung und Beratung und ein sozial nachhaltiges Changemanagement eine Fülle von konkreten Handlungsanweisungen und pragmatischen Verfahren an.

### **Beratungskompetenz - ressourcenorientiert, prozessorientiert, kontextorientiert**

Anne M. Lang,  
Institut Systeme Anne M. Lang  
& Milton Erickson Institut M.E.G.  
Bonn

Der Beitrag beschäftigt sich mit den Voraussetzungen für zeitgemäße Beratungsarbeit, die sich den Anforderungen von Diversity, Komplexitätszuwachs und Nutzung des Humanpotenzials stellt. Benötigt wird mehr und mehr eine flexible ressourcenorientierte Grundhaltung. Beratung erfolgt dann verstärkt auf einer Prozessebene, die differenzierend zu angestrebten Lösungen hinführt. Diese Prozessberatung wird immer wieder angereichert durch spezifische Angebote zum Erweitern und Modifizieren. Eine systemische Einbindung von Beratungsarbeit in eine kontextdifferenzierende Betrachtung, die Klienten und Auftraggebern gerecht wird, ist dabei unumgänglich.

## Demografischer Wandel

### Work-Life-Balance

Dr. Astrid Schreyögg,  
Praxis Coaching, Supervision und  
Psychotherapie, Berlin

Heute geht es zunehmend um die Balance zwischen Arbeit und sonstigen Lebensbereichen. In dem Vortrag wird zuerst der aktuelle Stellenwert von Arbeit ausgeleuchtet, sodann die Relation zwischen Arbeit und Familie. Des Weiteren werden Gesundheit, kulturelles Leben und Werte in ihrem Bezug zur Arbeit beleuchtet. Nach einem Blick in die Glücksforschung wird Coaching für eine gute Work-Life-Balance thematisiert.

### Projekt 50plus – Eine Fallbeschreibung zu einem richtungsweisenden Projekt

Karen Bork,  
TransForma Syndikat GmbH,  
Hameln

Alle sprechen vom Demografischen Wandel und keiner tut was! Stimmt? Stimmt nicht. Als Beispiel für eine erfolgreiche Umsetzung des aktuellen Themas Demografischer Wandel, wird ein Projekt vorgestellt, dass zwischen 2004 und 2005 in einem großen Unternehmen durchgeführt wurde. Ziel des Projekts war, ein Altersteilzeitmodell zu ersetzen durch eine Strategie, ältere Mitarbeiter möglichst lange motiviert und einsatzbereit im Unternehmen zu halten. Aber wie?

### Zukunftskonferenz für Langzeitarbeitslose – Impuls für mehr Eigeninitiative und als Einstieg in neue Beschäftigungsfelder

Hans Bussmann,  
Gruppe 7, Leipzig Berlin  
Dr. Heidrun Kletzin,  
Gruppe 7, Leipzig Berlin

Eine modifizierte Form der Zukunftskonferenz ist als Großgruppenveranstaltung Auftakt eines Projekts, mit dem Langzeitarbeitslose in Leipzig neue Formen der Beschäftigung und Projektentwicklung einüben und entwickeln. Am Ende des einjährigen Projekts stehen Genossenschaften, neue Kleinunternehmen oder innovative Ideen des Zuverdienstes.

Wir erläutern Ablauf und Besonderheiten der Zukunftskonferenz mit folgenden Schwerpunkten:

- Vorstellung der Großgruppenmethode und deren Abwandlung für diese Zielgruppe
- Verschieden Umgangs- und Erlebensweisen von Arbeitslosigkeit
- Alternativen zum ersten Arbeitsmarkt
- Wie kann man Potenziale von Langzeitarbeitslosen wecken?
- Welche Formen von Unterstützung und Coaching benötigen diese Menschen?
- Welche arbeitsmarktpolitischen Implikation lassen sich aus diesem Projekt ableiten?

### Potenziale in ALG II – berufliche Eignungsfeststellung bei „erwerbsfähigen Hilfebedürftigen“ - Eine Sofortmaßnahme der ARGE nach §15a SGB I

Jörg Eberle,  
avm gGmbH, Rüsselsheim

Die avm gGmbH führt im Auftrag der ARGE mit Antragstellern auf ALG II eine zweiwöchige Gruppenmaßnahme mit dem Ziel der Erstellung eines Profils der Teilnehmer durch. Mithilfe von beobachteten Gruppenübungen, formellen und informellen Tests sowie intensiven Einzelgesprächen sollen die Stärken der Teilnehmer herausgearbeitet werden und sie für den Bewerbungsprozess motiviert werden. Darüber hinaus sollen vorhandene Hemmnisse hinaus erkannt werden und Möglichkeiten zur kompensatorischen Förderung erarbeitet werden. Im Vortrag wird die Maßnahme mit ihren Ergebnissen dargestellt und diskutiert.

## Globalisierung / Interkulturelles Arbeiten

### Navigating uncharted Territory: Arbeitsschutz in den USA sowie deren Sichtweise der zukünftigen Herausforderungen

Dr. Helmut Nold,  
Berufsgenossenschaft Chemie,  
Laubach

Als „Global Partner“ des „Robert W. Campbell Awards“ führe ich jährlich einen Workshop zu diesem Thema in Deutschland durch. Darüberhinaus nehme ich jährlich an der Verleihung des „Campbell Awards“ in den USA teil. Hier möchte ich über meine Erfahrungen berichten, die sich auf die folgenden Themen beziehen:

- Die Arbeitsschutzorganisation in den USA
- Die Herausforderungen aus deren Sicht:
  - Gesundheitsschutz
  - Kontrollmechanismen
  - Regulationen
  - Neue Techniken
  - Aktuelle Herausforderungen:
  - Globaler Terrorismus
  - Ansteckungsgefahren von Krankheiten
- Erweiterung der traditionellen Organisation im amerikanischen Arbeitsschutz
- Veränderung der amerikanischen Bevölkerung und deren Auswirkung

### Führungs-Training zwischen Jurten und Yaks – ein Seminar für Banker in der Mongolei

Dagmar Ruppert,  
PFO Partnerschaft  
Unternehmensberatung,  
Ginsheim

Die Mongolei ist ein Land zwischen uralten Traditionen und einer boomenden Volkswirtschaft mit immensen Wachstumsraten. Engpass bei der Entwicklung ist der Bankensektor. Ein deutsch-mongolisches Projekt entwickelt derzeit das nationale „Bank Training Center“. Dagmar Ruppert wurde beauftragt, mittlere und obere mongolische Führungskräfte in den Themen Führung

und Kommunikation zu trainieren.

Die Fragen im Mittelpunkt des Vortrags: Welche Trainingsinhalte und Trainingsformen sind der mongolischen Bankensituation und den Vorerfahrungen der Teilnehmer angemessen? Wie wirkt sich die notwendige Simultanübersetzung auf das Seminar Klima und die Zusammenarbeit aus? Welche Vorgehensweisen im Training sind Kultur angemessen? Die entsprechenden Erfahrungen werden vorgestellt.

## Interkulturelle Regelkollisionen in Unternehmen und ihre Lösung am Beispiel Deutschland und Russland

PD Dr. Christel Kumbruck,  
Universität Kassel,  
Institut für Arbeitswissenschaft,  
Interkulturelle Trainerin und Coach  
„kumbruck scientific consult“

Literaturverweise: Kumbruck, C. & Derboven, W. (2005): *Interkulturelles Training. Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*, Heidelberg (Springer).  
Kumbruck, C. & Derboven, W. (2006): *Ein Training zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*, in: *Wirtschaftspsychologie aktuell* No 1, 21-24.

Wenn Menschen aus verschiedenen Kulturen zusammenarbeiten, stoßen dabei unterschiedliche implizite Regelwerke aufeinander, die oftmals zu Missverständnissen und Störungen führen, denn wie Hofstede (2006) ausführte: „Kultur ist das Buch der Regeln für das soziale Spiel.“ In multinationalen Unternehmen und zwischen kulturell unterschiedlichen Unternehmen erweisen sich als Stolpersteine Regeln zu

- Zeit
- Kommunikation
- Führung, Hierarchien und organisatorische Strukturen
- Verhandlungen, Verträge/Verbindlichkeiten

Im Workshop werden anhand des Beispiels der immer wichtiger werdenden Zusammenarbeit zwischen russischen und deutschen Firmen solche interkulturellen Regelkollisionen dargestellt und hierfür Lösungen mittels Perspektivenwechsel entwickelt.

## Cooperation works! Förderung der Kooperation bei internationaler, teils virtueller Projektarbeit: Softwareentwicklung bei einem Finanzdienstleister

Kim-Oliver Tietze,  
Matthew Speyer,  
Prof. Dr. Jurij Ryschka,  
Organisationsentwicklung  
Prof. Dr. Ryschka

Auf den Erfolg eines Projekts nimmt die Qualität der Kooperation zwischen den Projektbeteiligten bedeutenden Einfluss. Mehr noch: ist deren Kooperation substantiell beeinträchtigt, dann können sich Zeitplan und Kosten eines Projekts erheblich ausweiten und grobe Störungen können zu dessen Scheitern beitragen. Bei multinational besetzten, teils „virtuellen“ Projektteams wird die Kooperation ohnehin erschwert, wenn interkulturelle und sprachliche Aspekte relevante Größen darstellen und Kommunikation und Koordination über Distanzen und Zeitzonen hinweg organisiert und praktiziert werden müssen.

Berichtet wird vom Begleitungsansatz und den Interventionen, mit denen die Kooperation in einem Projektteam – unter den genannten Bedingungen – gefördert wurde. Wesentliche Elemente waren dabei die Beratung der Projektleiter, Workshops mit dem Projektteam und ein Survey-Feedback-Instrument zur Kooperation.

## Unternehmens-/Strategieentwicklung

### Mach aus 3 Flughäfen einen Internationalen Groß-Flughafen. Strategieprozess mit Großgruppenverfahren

Dr. Henrik Haenecke,  
Unternehmensentwicklung  
der Berliner Flughäfen  
Karin Dittrich-Brauner,  
Eberhard Dittmann,  
P.f.O.  
Psychologie für  
Organisationen  
Beratungsgesellschaft mbH,  
Licht

Die Berliner Flughäfen stehen auf Grund der historischen Entwicklung vor der außergewöhnlichen Situation, drei Flughäfen in Berlin zu betreiben und in den nächsten Jahren einen davon zu einem modernen Hauptstadtflughafen auszubauen. Dies ist zurzeit eine der größten Baustellen in Europa.

Die Stimmung im Unternehmen reicht von Aufbruch bis Unsicherheit. Den Mitarbeitern ist teilweise noch unklar, wie der Übergang von den drei bestehenden zu dem einen neuen Flughafen erfolgen soll. In dem Wandel gilt es, die weiterhin bestehenden Unterschiede in den Unternehmenskulturen an den verschiedenen Standorten zu überwinden.

Die Berliner Flughäfen befinden sich im Besitz der Länder Berlin und Brandenburg und der Bundesrepublik Deutschland. Strategische Unternehmensentscheidungen bekommen somit leicht politische Bedeutung. So wurde die Schließung des Flughafens Tempelhof mehrfach angekündigt und dann aus politischen Gründen immer wieder verschoben.

Diese anstehenden umfassenden Veränderungen erforderten eine strategische Neuausrichtung der Berliner Flughäfen und eine regelmäßige Weiterentwicklung der Strategie. Im Workshop werden wir den seit zwei Jahren laufenden Strategieprozess vorstellen. Besondere Bedeutung kommt dabei den Großgruppenveranstaltungen zu.

### Freud' und Frust liegen nahe beieinander – oder wie das PM durch stärkere Integration von psychologischen u.a. Erkenntnissen einen positiven Sprung in der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen erreichen kann

Dr. Klaus Wagenhals,  
metisLeadership GbR, Offenbach  
Dr. CJ Fitzsimons,  
metisLeadership GbR, Offenbach

Globalisierung, Neustrukturierung der Märkte und Schnelllebigkeit von Produkten und Dienstleistungen lassen einen regelrechten Boom im Projektgeschäft beobachten: Projektmanagement (PM) ist die Organisationsform und das Verfahren der Wahl zum Managen der Zielerreichung in bewegtem Umfeld über Grenzen hinweg mit interdisziplinärer Besetzung. Gleichzeitig gibt es aber immer wieder harsche Kritik: obwohl das Verfahren PM über Jahrzehnte ausgereift und durchaus immer wieder optimiert wurde, erreicht nach wie vor ein hoher Prozentsatz von Projekten die selbstgesteckten Ziele nicht.

Wenn angeblich ausgereifte Methoden nicht zum gewünschten Erfolg führen, dann kann es neben einem evtl. projektunfreund-

lichen Umfeld nur noch an den handelnden Personen liegen; also konnte man in den vergangenen Jahren ein boomendes Geschäft im Bereich Qualifizierung von Projektleitern/-managern beobachten. Eine erst vor kurzem von der PA-group vorgelegte Studie zur Bedeutung der „soft-facts“ im Projektgeschäft sowie eigene Erfahrungen belegen aber, dass auch diese Qualifizierungs-Welle nicht wirklich zu einer Umorientierung im Projektalltag geführt hat.

### **Zwischen Hardlinern und Weicheiern“ Harmonisierung des Führungsstils nach der Fusion- faule Kompromisse oder Synergie? Ein Praxisprojekt**

Karl Gläs,  
PFO Partnerschaft  
Unternehmensberatung, Ginsheim

Merger of Equals, Fusion auf Augenhöhe, wie schön. Doch bei zwei gleichstarken Partnern ist es eine besondere Herausforderung, das gemeinsame neue Unternehmen zu gestalten. Zwei gleich große, gleich starke, gleich erfolgreiche Banken hatten fusioniert. Als Schlussstein der Fusion fehlte noch der gemeinsame Führungsstil. Auf Vorstandsebene dominierte einerseits ein Stil mit enger Delegation, klarer Kontrolle sowie hoher Verbindlichkeit. Bei den Vorständen aus der anderen Altbank gab es ein Stil mit weiten Zielen, starker Teamorientierung, großer Beteiligung. Die Stile waren wenig vereinbar, was sich in massiven Erwartungen an die jeweiligen anderen Vorstände und Bereichsleiter äußerte. Wir wurden beauftragt, den Prozess auf Vorstands- und Bereichsleiter-Ebene zu gestalten.

### **Action Learning zur ganzheitlichen Unternehmensentwicklung – die simultane Betrachtung von Person und Organisation**

Prof. Dr. Bernhard Hauser,  
Fachhochschule für angewandtes  
Management, Erding

Action Learning ist ein sehr praxisorientiertes Verfahren zur gleichzeitigen Entwicklung von Person und Organisation. Aus Sicht einer strategisch angelegten Unternehmensentwicklung ergeben sich daraus gleich mehrere Ansatzpunkte: Kunde und Markt, interne Abläufe und Strukturen, Organisationskultur und Zusammenarbeit und der Aufbau individueller Kompetenz werden in einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet und bearbeitet.

Bei diesem Vorgehen erhalten Teams, deren Teilnehmer sich hinsichtlich Merkmalen wie Funktion, Bereich und oft auch Standort unterscheiden, anspruchsvolle strategische Projekte, die neue Lösungen erfordern. Die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung liegt beim Team. Die dabei auftretenden Herausforderungen werden für die Entwicklung des Teams und der einzelnen Teammitglieder systematisch genutzt.

Im Workshop werden anhand konkreter Beispiele Möglichkeiten und Grenzen der Umsetzung dieses vielseitigen Ansatzes diskutiert.

### **Was hätte Jean Piaget beim Thema Führungskräfteentwicklung anders gemacht?**

Thomas Binder,  
systemics<sup>TX</sup>  
Beratung und Training, Berlin  
Jason Kay,  
systemics<sup>TX</sup>  
Beratung und Training, Berlin

Der große Entwicklungspsychologe Jean Piaget, der erforschte, wie sich Kinder über unterschiedliche Stufen des Denkens die Welt erschließen – wie könnte das mit dem Thema Führungskräfteentwicklung zusammenhängen? Die Berührungspunkte sind stärker als man vermuten würde. Denn durch die Verbindung von entwicklungs- und wirtschaftspsychologischen Ansätzen werden Fragen gestellt, die sonst häufig nicht gesehen werden, aber im Alltag von Führungskräften eine entscheidende Rolle spielen.

### **Leadership-Programm bei der AachenMünchener: Wertschöpfung generieren, Wirkungsgrad erhöhen**

Ulrich Greber,  
AachenMünchener, Aachen  
Anette Hugger,  
AachenMünchener, Aachen

In diesem Vortrag stellen wir Ihnen ein Leadership-Programm vor, das in eine umfassende, an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Führungskräfteentwicklung eingebunden ist. Spezifisches Merkmal dieses Programms: Es verbindet die Arbeit an weichen Faktoren (Weiterentwicklung der Führungspersönlichkeit) mit der Arbeit an harten Faktoren (Erhöhung des Outputs in den jeweiligen Arbeitsbereichen der Teilnehmer). Im Rahmen von Praxisprojekten haben die Programmteilnehmer gezeigt, dass auch ein an soft skills orientiertes Entwicklungsprogramm zur signifikanten Wertschöpfungssteigerung beitragen kann. Hierfür liefern wir Ihnen konkrete Beispiele sowie Impulse für das Design eigener Entwicklungsprogramme.

### **Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis – ein Beispiel: Kompetenzmanagement bei der Würth Industrie Service**

Alexander Häfner,  
Universität Würzburg  
PD Dr. Armin Stock,  
Universität Würzburg

Im Rahmen eines Kooperationsprojektes zwischen dem Institut für Psychologie der Universität Würzburg und der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG wurde ein systematisches Kompetenzmanagementkonzept zur Förderung des Humanpotenzials bei der Würth Industrie Service entwickelt und umgesetzt. Das Projekt verdeutlicht Möglichkeiten der wirtschaftspsychologisch fundierten, systematischen Verzahnung von Anforderungsanalyse, Personalauswahl und Personalentwicklung unter dem Dach des Kompetenzmanagements in einem mittelständischen Handelsunternehmen. So wurden auf der Basis einer umfangreichen Anforderungsanalyse Kompetenzfelder entwickelt, die

Personalauswahl an diesen Kompetenzfeldern orientiert und Möglichkeiten der gezielten Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kompetenzfeldern erarbeitet.

## Die Veränderungen von Gerechtigkeitswahrnehmungen im Verlauf einer Auswahl-situation

Martina Weber,  
Moldzio & Partner – Institut für  
Personalauswahl, Tremsbüttel  
Thomas Moldzio,  
Moldzio & Partner – Institut für  
Personalauswahl, Tremsbüttel

Wenn auch als Unwort des Jahres 2004 betitelt, so beschreibt Humankapital wohl das wertvollste „Vermögen“ eines Unternehmens. Die Auswahl-Praxis eines suchenden Unternehmens wird als der erste Kontakt beider Seiten betrachtet und sollte bewerberecht gestaltet werden. Nicht zuletzt, da „...sources of injustice were most likely targets of employee retaliatory behavior...“ (Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004, S. 46). Es wird versucht, Ansätze und Modelle der organisationalen Gerechtigkeit auch auf den Prozess der beruflichen Eignungsdiagnostik zu übertragen.

Vor, während und nach einem mehrstufigen Auswahlprozess wurden 180 Schulabgänger befragt, die sich bei einem großen Haushaltsgerätehersteller für eine Ausbildung im kaufmännischen Bereich beworben haben.

Ziel der Studie ist es, Gerechtigkeitswahrnehmungen von Bewerbern im Verlauf eines Auswahlprozesses abzubilden und mit den jeweiligen Indikatoren zu unterschiedlichen Befragungszeitpunkten in Zusammenhang zu bringen. Es soll geprüft werden, wodurch Gerechtigkeit beeinflusst wird und inwiefern eine mögliche Fluktuation von Bewerbern im bzw. während des Auswahlverfahrens vorhergesagt werden kann. Aus den Ergebnissen werden für die zukünftige Auswahlpraxis Maßnahmen abgeleitet, um neben einem psychometrisch validen einen gerechten Auswahlprozesses zu gestalten.

Truxillo, D. M., Steiner, D. D.  
& Gilliland, S. W. (2004). *The importance of organizational justice in personnel selection: Defining when selection fairness really matters. International Journal of Selection and Assessment*, 12, 39-53.



Sektion Wirtschafts-  
psychologie im  
Berufsverband  
Deutscher  
Psychologinnen  
und Psychologen

## Veranstalter

Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP  
[www.wirtschaftspsychologie-bdp.de](http://www.wirtschaftspsychologie-bdp.de)

## Kongresskomitee

Beate Bertelsbeck-Moll, Thordis Bethlehem, Christina Damker,  
Renate Ellenbürger, Werner Grieshop, Bernd Kaderschabek,  
Heike Mänz, Gerald Maier, Dr. Jürgen Smettan

## Organisation und Administration

Deutsche Psychologen Akademie GmbH  
Gerald Maier, Beate Bertelsbeck-Moll,  
Oberer Lindweg 2, 53129 Bonn  
Tel. +49 228 987 31-48, Fax +49 228 987 31-72  
[bbm@dpa-bdp.de](mailto:bbm@dpa-bdp.de), [www.dpa-bdp.de](http://www.dpa-bdp.de)

[www.wp-kongress.de](http://www.wp-kongress.de)