



Editorial

Die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen sind heute einem Veränderungsdruck und einer Veränderungsgeschwindigkeit ausgesetzt, die es in diesem Ausmaß bisher nicht gegeben hat.

Unternehmerische Aktivität darf hierbei nicht nur auf die Lösung akuter Probleme ausgerichtet sein, sondern muss die Protagonisten auch dazu befähigen, neue, zeitgemäße Denk- und Handlungsmuster zu entwickeln. Hierbei kommt dem Führungsverhalten eine bedeutende Aufgabe zu, die sich im Wesentlichen in der Fähigkeit ausdrückt,

Mitarbeiter so zu führen, dass sie ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leisten.

Die aktuelle Ausgabe der hr TEAM News thematisiert u. a. eine praxisnahe und zeitgemäße Führungskräfteentwicklung und Möglichkeiten eines Talent-Managements.

Sprechen Sie uns an, gerne unterstützen wir Sie als erfahrener Trainings- und Beratungsspezialist.

■ *Andreas Werner, Geschäftsführer*

Inhalt

- S. 1: Führungsverständnis und Führungskräfteentwicklung
- S. 2: Talent-Management - Potentialträger erkennen und fördern
- S. 3: Die Basis im Persönlichkeitstraining und Selbstmanagement
- S. 4: Offene Seminare: Neudruck der Themenbroschüre zu

hr6 "Seminare für die persönliche Weiterentwicklung" und Vorstellung weiterer neuer Seminare 2008

Beilage: Termine Offene Seminare 2008

Aktuelles Thema

Führungsverständnis und Führungskräfteentwicklung

Bereits in der letzten hr TEAM News sind die Funktion und Aufgaben von Führung skizzenhaft thematisiert worden. Vom Grundverständnis her ist Führung eine Funktion im Rahmen eines sozialen Systems. Sie ist verantwortlich für den Vollzug und die Koordinierung laufender Geschäftsprozesse sowie den Aufbau von Voraussetzungen für den langfristigen ökonomischen Erfolg des Unternehmens.

Aus der Funktion von Führung leiten sich die Aufgaben von Führung ab (Sinn schaffen/vermitteln, Ziele formulieren/vermitteln, Strategien entwickeln/vermitteln, Kultur entwickeln/vermitteln, Mitarbeiter fördern, Strukturen optimieren/erneuern, Prozesse optimieren/erneuern, Maßnahmen planen, Entscheiden, Realisieren und Kontrollieren).

Demzufolge bestimmen die Funktionen und Aufgaben die spezifische Rolle der Führungskraft. Für die Bewältigung der aus der Funktion abzuleitenden Aufgaben stehen spezifische Werkzeuge (Führungsinstrumente) zur Verfügung. Zu diesem Verständnis muss sich die Person, die Führung übernimmt, konstruktiv in Beziehung setzen.

Führungskräfteentwicklung ist demnach auf vier Ebenen anzusiedeln:

1. Entwickeln eines klaren Verständnisses von Führung und der Rolle als Führungskraft

2. Schaffen einer hinreichenden „Passung“ zwischen den Führungsaufgaben und der Persönlichkeit der jeweiligen Führungskraft
3. Kenntnis der Führungsinstrumente
4. Entwickeln der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Führungsinstrumente zielorientiert, wertebestimmt und zielgruppenbezogen einsetzen zu können (Kompetenzen)



Im **ersten Punkt** geht es um eine Sensibilisierung und Bewusstmachung eines Führungsverständnisses auf der Basis von Unter-

- Fortsetzung auf Seite 2 -



nehmenswerten und Führungsleitsätzen (Commitment). Bei der Übernahme einer Führungsaufgabe und Einnahme einer Führungsposition geht die neue Führungskraft in einem „stillen Vertrag“ die Verpflichtung ein, gemäß den Funktionen und Aufgaben, die sich aus der Führung ergeben, zu handeln, die entsprechenden Instrumente zu nutzen und die geforderten Kompetenzen zu entwickeln.

Die Führungskräfteentwicklung setzt derart an, dass sich die Teilnehmenden mit gewachsenen Präferenzen im eigenen Führungsverhalten auseinandersetzen müssen und daraus individuelle Entwicklungspotentiale erkennen können.

Ferner eine realistische Einschätzung der vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten hinsichtlich der Führungsaufgabe entwickeln und einen persönlichen Entwicklungsplan mit dem Trainer erarbeiten. Durch die Verstärkung der eigenen Selbstreflexion setzen sich die Teilnehmenden konstruktiv mit der Balance von Person und Rolle auseinander, denn Führung beginnt bei der eigenen Person.

Im **zweiten Punkt** ist für die Teilnehmenden relevant, die individuellen Voraussetzungen, d. h. die Persönlichkeit mit ihren überdauernden Dispositionen (bspw. Gewohnheiten, Meme, mentalen Modellen, Denkmustern, Glaubenssätzen, Motiven, Systembedingungen, Kompetenzen, situativen Komponenten) in dem Maße zu hinterfragen und zu ergründen, in dem diese zielfördernd oder zielhemmend für die Bewältigung der funktional gegebenen Aufgaben als Führungskraft wirken. Hierbei steht die Steigerung bzw. Entwicklung der Reflexionsfähigkeit, Authentizität, Widerspruchstoleranz und Selbstführung im Fokus.

Die **Punkte drei und vier** bedingen sich wechselseitig: Um die bestehenden Führungsinstrumente, wie bspw. Job-Design, Delegation, Zielvereinbarung, Kontrolle, Feedback in der unmittelbaren Praxis zielorientiert, wertebestimmt und zielgruppenbezogen einsetzen zu können, benötigt die Führungskraft beschreibbare Kompetenzen. Diese beschreibbaren Kompetenzen zeigen sich in beobachtbaren Verhaltensweisen im unmittelbaren Führungsprozess. Die Teilnehmenden entwickeln ihre Kompetenzen durch stetiges und intensives Trainieren ihres performativen Führungsverhaltens, flankiert durch gezieltes Feedback und Coaching des Trainers. Hierbei entsteht eine Transformation in die unmittelbare Führungspraxis mit der Perspektive der Nutzung von spezifischen Führungsinstrumenten und -werkzeugen.

Erfahrungsgemäß empfiehlt sich eine stufenförmige Entwicklungsarchitektur, welche auf 1. kognitives Wissen, 2. situative Anwendung (Können), 3. strategische Nutzung (Automatisierung) und 4. Integration fokussiert und 5. abschließt durch stetige Vertiefung durch begleitende und reflektierende Praxis. Die Institutionalisierung von Lernpartnerschaften innerhalb des Unternehmens fördert zudem den Lernprozess unter den Führungs- und Führungsnachwuchskräften. Erfolgreiche Unternehmens- und Mitarbeiterführung gelingt, wenn zu den Managementaufgaben die zwischen den einzelnen Personen zu leistenden Führungsaufgaben hinzukommen.

Gerne unterstützt Sie das hr TEAM bei der bedarfsorientierten Führungskräfteentwicklung in Ihrem Unternehmen.

■ Dr. Martin P. Schwarz

Personalentwicklung

Talent-Management – Potentialträger erkennen und fördern

Nach dem Ausreizen der Produktivitätssteigerungen durch bspw. Re-Engineering stehen viele Unternehmen vor der nächsten Welle: Produktivitätsverbesserung durch besseres Management der Mitarbeiter mit Potential – der Talente. Und oft wird dabei am tatsächlichen Bedarf vorbei geplant - weil die Experten für den Bedarf, die unmittelbaren Führungskräfte, zu wenig eingebunden werden. Dabei haben diese doch mit den Mitarbeiterjahresgesprächen das beste Instrument zur Potentialerhebung in ihren Händen... Hier setzt professionelles Talent-Management an. Ein professionelles Talent-Management-Konzept besteht aus sechs Strukturelementen:

1. Identifizieren

Zur Identifikation der Potenzialträger sind die Jahresgespräche der verantwortlichen Führungskräfte der wesentliche Baustein.

Es geht darum, in den Feldern:

- Strategisches Management
- Soziale Kompetenz
- Persönliche Wirkung

Mitarbeiter zu erkennen, die hier besonderes Entwicklungspotential aufweisen. Das heißt nicht, dass sie schon fähig sind, spezielle Aufgaben zu übernehmen, aber dass sie das Potential und den Willen zum Erfolg aufweisen. In welchem Maß welche

der drei Dimensionen erforderlich wird, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich; so ist es nicht sinnvoll, extern entwickelte Bögen für die Potentialanalyse heranzuziehen. Vielmehr empfiehlt es sich, dass Sie in Ihrem Unternehmen Ihre eigenen Bezugsgrößen, abgeleitet aus den Unternehmenswerten und des Leitbildes.

2. Gewinnen

Nun geht es darum, die bestehenden Mitarbeiter mit ins Boot zu holen – sei es in das neue Projekt, sie für die Umstrukturierung zu begeistern oder sie schlicht zu befragen, ob sie die Aufgaben, für die Sie sie vorsehen, auch übernehmen wollen.

Hierfür führen die Führungskräfte zunächst ein Zielgespräch im Sinne eines Entwicklungsgesprächs mit ihrem Mitarbeiter. Je nach Bedeutung der neu zu besetzenden Position empfiehlt es sich, mehrere Kandidaten anzusprechen und zu befragen.

Je nach Umfeld kommt es dann zu einem Auswahlprozess zwischen den Talenten – möge der oder die Beste die Position bekommen und dort eingesetzt werden.

Wichtig ist hierbei, dass die nicht ausgewählten Kandidaten, die bei Gesprächen oder in einem Assessment-Center nicht für die angebotene Position überzeugt haben, nicht das Gefühl von



Andreas Werner

Dipl.-Ökonom; Geschäftsführer des hr TEAM; Lehrbeauftragter für Organisations- und Personalmanagement an der Hochschule Esslingen.



Dr. Martin P. Schwarz

Studium der Pädagogik und Psychologie, Bankkaufmann, mehrjährige Erfahrung in der Vertriebssteuerung und Personalentwicklung, NLP Master, Moderationsausbildung; Beratungsschwerpunkte: Wertschöpfung in der betrieblichen Personalentwicklung.

Versagen und Niederlage haben. Eine solche Demotivation von qualifizierten Mitarbeitern, die eben nur für genau diese eine Position die zweitbesten waren, vermeiden Sie durch

- klare Kommunikation und Transparenz des Entscheidungsprozesses
- Angebot von alternativen neuen Aufgaben

Hierfür bedarf es eines weiteren Vier-Augen-Gesprächs mit jedem Teilnehmer des Auswahlverfahrens, in dem die neuen Möglichkeiten besprochen werden.

3. Einsetzen und 4. Entwickeln

gehen Hand in Hand. Wenn der Mitarbeiter in der neuen Position ist, braucht er

- eine klare Aufgabenbeschreibung
- einen Einarbeitungsplan
- einen Paten oder Mentor, der für die Einhaltung des Einarbeitungsplans mit verantwortlich ist und zudem mit Hilfestellung und Coaching unterstützt.

Nach ca. sechs Wochen sollte ein informelles, aber angekündigtes und terminiertes Gespräch geführt werden, in dem die fachliche und persönliche Befindlichkeit des Mitarbeiters erfragt wird. Bedarfsweise können nun schon erste unterstützende Maßnahmen für den Mitarbeiter angeschoben werden. Nach 100 Tagen erfolgt ein offizielles Gespräch unter Einbeziehung des Einarbeitungsbeauftragten.

Themen sind:

Was wurde bisher erreicht? Was läuft gut? Was läuft unbefriedigend? Was hat uns daran gehindert? Zielvereinbarung für die

nächsten drei Monate, Vereinbarung von unterstützenden Maßnahmen der Personalentwicklung

5. Beurteilen und 6. Anerkennung

Bei aller Vorauswahl und Begleitung gibt es immer wieder fachliche, persönliche und betriebliche Umstände, die dazu führen, dass der Potentialträger nicht die Leistungen erbringt, die von ihm erwartet werden. Hier kommt dem Beurteilungsgespräch im Talent-Management eine immense Bedeutung zu. Es geht nicht nur darum, die Leistung zu messen und zu bewerten, sondern vielmehr um das Erfassen der Gründe. Dieses gilt sowohl für Minderleistungen als auch für Mehrleistung. Wichtig ist hier, weder den über- noch den unterforderten Kandidaten auf der Position zu „parken“, sondern einen Lösungsweg zu finden, der für das Talent, die Führungskraft und das Unternehmen gangbar und sinnvoll ist.

Wenn ein Mitarbeiter auf einer Position mit falscher Anforderung sitzt, brennt er aus oder ist demotiviert – genauso schädlich ist es, einen hochgelobten Potentialträger nach wenig erfolgreichen Zeiten wie einen Fußballtrainer von heute auf morgen zu entlassen. Dieses würde zu mehr demotivierendem Schaden führen, als der gesamte Talent-Management-Prozess an Nutzen bringt. Dies ist ein Weg, qualifizierte Potentialträger in Ihrem Unternehmen zu engagieren und damit die Weichen für die Zukunft zielgerichtet zu stellen.

Sprechen Sie uns an, gerne unterstützen wir Sie!

■ Wolfram Geist

Veränderungsmanagement

Selbstwert und Selbstbewusstsein:

Die Basis im Persönlichkeitstraining und Selbstmanagement

Das Erkennen des Selbstbildes ist ein wesentlicher Schritt im Training zur Persönlichkeitsbildung. Biologisch ist jeder Mensch mit Anlagen ausgestattet, die durch seine Umwelt zu Fähigkeiten und Verhaltensmustern entwickelt werden, die seine Persönlichkeit ausmachen. Der Mensch identifiziert sich unterschiedlich mit diesen Fähigkeiten. Stärken werden hervorgehoben und Schwächen verdrängt. Starken und Schwächen sind situationsabhängig.

Das "Ich" als Summe der Identifikationen sieht nur die Stärken und grenzt die Schwächen in den "Schatten des Menschen" ab. Für manche Menschen entstehen Probleme, wenn Bereiche aus diesem Schatten, also die Schwächen, angesprochen und zum Thema werden. Ein "sich seiner selbst bewusster" Mensch braucht seine vermeintlichen Schwächen nicht zu verstecken. Wer sich Schwächen abgewöhnt, wird nicht stärker, sondern nur weniger schwach. Stärken müssen erkannt und für die berufliche Rolle nutzbar gemacht werden.

Durch Reflexion und klares Feedback des Trainers und von Trainingsteilnehmern werden Stärken und Schwächen begreifbar. Das setzt Offenheit voraus. Offenheit ist eine Ausweitung und Erweiterung des "Ich's". Vieles wird "gleich gültig". Man kann dann sowohl aus positiven als auch aus negativen Erfahrungen

lernen. Positives wirkt bestätigend und Negatives erweiternd. Das Ja-Sagen zu eigenen Schwächen führt zur Reife. Die Akzeptanz, dass andere Menschen anders sind, erweitert ebenso das Selbstbewusstsein wie das Akzeptieren eines anderen "Ich's". Das Training von Verhaltensweisen in ungewohnten Situationen führt durch Reflexion zu Selbsterkenntnis und Reife der Persönlichkeit. Unser Selbstbewusstsein ist daher die Voraussetzung dafür, dass wir uns mental einstimmen, trainieren und sukzessive weiterentwickeln können. In der Fähigkeit zur Selbstreflexion und der Freiheit der Wahl, wie wir intern Situationen verarbeiten und bewerten, liegt die Begabung, die uns als Mensch einzigartig macht. Unser Verhalten kann, wenn wir uns dieser Möglichkeiten bewusst sind, zu einer Funktion unserer gewollten und selbstverantworteten Entscheidungen und nicht mehr nur der gegebenen Bedingungen werden.

Unsere Einstellungen und Verhaltensweisen entspringen dem, was zwischen Reiz (der Situation) und Reaktion (dem eigenen Verhalten) in uns abläuft. Die Transformation von eigenen Glaubenssätzen und Überzeugungen kann durch Programmierungsänderungen, mentale Techniken und Selbstlernprogramme in gezielten Persönlichkeitstrainings entwickelt werden.

■ Gerd Bayrhoffer

■ Dr. Martin P. Schwarz



Wolfram Geist

Dipl.-Ing.; betriebswirtschaftliche u. pädagogische Ausbildung, QM-Manager-Instruktor DGQ; langjährige Führungs-, Vertriebs- und Trainererfahrung; Trainingsthemen: Managementmethoden, Mitarbeiterführung, Trainerausbildung



Gerd Bayrhoffer

Dipl.-Psych.; langjährige Trainingserfahrung mit den Schwerpunkten Führung, Kommunikation, Persönlichkeit, Problem- und Konfliktlösung in Führung, Teamarbeit und Verkauf, Sport- und Motivationspsychologie

Neudruck der Themenbroschüre zu hr 6 "Seminare für die persönliche Weiterentwicklung" und Vorstellung weiterer neuer Seminare 2008

Fordern Sie ab sofort die Neuauflage 2008 der Themenbroschüre zu den hr TEAM Persönlichkeitsseminaren (hr 6) an! Mit dieser Themenbroschüre, die im vergangenen Jahr sehr positive Resonanz ausgelöst hat, unterstützen wir all diejenigen, die andere beraten und für die persönliche Weiterentwicklung der von ihnen begleiteten Personen das passende Seminar auswählen möchten. Auch Teilnehmer können hier weiterführende Informationen nutzen. Wir senden Ihnen die Broschüre auf Wunsch gerne zu. Rufen Sie uns an oder mailen Sie uns (unter os@hrteam.de), wir freuen uns darauf!



■ hr 5.5 Grundlagen Strategischer Personalentwicklung neu

Eine moderne Personalentwicklung unterstützt heute maßgeblich die strategische Entwicklung eines Unternehmens. In diesem Seminar bekommen die Teilnehmer Werkzeuge und Methoden an die Hand, um gezielter und effektiver Veränderungsprozesse mitzugestalten und umzusetzen. Es werden ihnen Möglichkeiten aufgezeigt, ihren verschiedenen Rollen gerecht zu werden. 27. - 28.10.08 in München € 1.090,-*

■ hr 5.7 Die Rolle der Personalentwickler als Berater

Ein Praxisseminar neu

Die komplexen Aufgaben einer modernen/strategischen Personalentwicklung (PE) erfordern von den Mitarbeitern und Führungskräften der PE nicht nur rein fachliche, sondern vor allem auch hohe persönliche Kompetenzen. Um die Ziele der PE zu erreichen, ist eine ausgeprägte Beratungskompetenz, gepaart mit einer guten Portion Selbstmarketing wichtig. Dieses Seminar hilft den Teilnehmern dabei, ihre persönliche und methodische Kompetenz deutlich auszubauen, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu meistern. 19. - 20.11.08 in Frankfurt a. M. € 1.090,-*

■ hr 5.8 Fit für Assessment- und Development-Center

Ein Vorbereitungstraining neu

In diesem Vorbereitungstraining erleben die Teilnehmer in Echt-situationen die möglichen Bausteine eines Assessment- bzw. Development-Centers. In den verschiedenen realen Aufgaben reflektieren sie ihre Selbstsicherheit, ihr Entscheidungsvermögen, ihr Kooperationsverhalten, ihre soziale Kompetenz, ihre Konfliktfähigkeit und ihre Führungskompetenz. In der Beobachter-Perspektive schärfen die Teilnehmer ihre Wahrnehmung für die einzelnen Anforderungsdimensionen und trainieren ihre Fähigkeit, konstruktiv Feedback zu geben. Darüber hinaus reflektieren sie ihre Kompetenzen, identifizieren persönliche Lernfelder und arbeiten daran. 30. - 31.10.08 in München € 1.090,-*

■ hr 6.12 "Salutogenese" - Fit durch das Jahr 2008

Mein aktives Gesundheitsmanagement im Job neu

Haben Sie sich für 2008 vorgenommen, anders mit sich und Ihren Ressourcen umzugehen? Sicher ist Ihnen bewusst, dass gut qualifizierte, motivierte und vor allem gesunde Mitarbeiter die Ressource eines erfolgreichen Unternehmens sind. Durch Ihre Seminarteilnahme werden Sie sensibler dafür, Warnhinwei-

se Ihres Körpers zu erkennen, und Sie lernen, achtsamer mit Ihrem höchsten Gut umzugehen. Sie erlernen Möglichkeiten, zu sich zu kommen, Stress abzubauen und Körperkräfte und geistige Power aufzutanken. 25. - 27.08.08 in Münster € 1.490,-*

■ hr 7.11 Nie wieder sprachlos!

Spontan und zugleich zielgerichtet reagieren neu

Die Teilnehmer erarbeiten in diesem Seminar Methoden, um mit Angriffen im Sinne von verbalen Attacken stressfreier, selbstsicherer und effektiver umzugehen. Sie lernen wirksame Abwehrmethoden kennen, um bei sprachlichen Angriffen "schlagfertig" zu kontern. Darüber hinaus bereiten sie sich innerlich professionell auf Angriffe vor und nutzen ihre positive Aggressionsenergie. 23. - 24.09.08 in Hamburg € 1.090,-*

■ hr 7.12 Das 1 x 1 des Business-Knigge

Small Talk und sicheres Auftreten neu

Die Teilnehmer lernen in diesem Seminar, ihre professionelle Wirkung durch stillichere und situationsgerechte Kleidungswahl, passende Umgangsformen und präzise Körpersprache zu unterstützen. Sie entwickeln souveränes Auftreten und strahlen zugleich Präsenz aus. 25. - 26.09.08 in Hamburg € 990,-*

Ganz neu im Programm: Offene Seminare in Englisch



■ hr 8.1 International Sales neu

In this training participants will discuss selected aspects and will also be provided with the basic skills they need to be internationally successful. The participants recognize the special general conditions and requirements of international sales. They are enabled to sell successfully abroad and to create customer relationships which contribute to the continuous success of their company in the export business. The participants recognize this activity as meaningful for their company and for their personal further development. Frankfurt a. M., August 11 to 12, 2008 (additional seminar) Köln, November 24 to 25, 2008 € 1.090,-*

■ hr 8.2 Giving a Successful Presentation in English neu

This training provides the attitude, preparedness and skills to effectively present in English. Each attendee can contribute his/her own practical example and work on it during the training. The participants overcome their stage fright and keep their confidence even while presenting in a foreign language. In the course of the training they acquire a whole range of skills that are going to improve their future presentations for the better of their company and of their further career. Hamburg, October 6 to 7, 2008 € 1.090,-*

*zzgl. gesetzl. MwSt./*Please add VAT

Regine Neuschwander und Tiziana Fiore beantworten Ihnen Fragen zu den Offenen Seminaren und senden Ihnen auf Wunsch gerne ausführliche Seminarbeschreibungen zu, **Telefon 070 31/72 65-37 bzw. -38.**



Horst Ruckle Team GmbH (hr TEAM)

Röhler Weg 7 • 71032 Böblingen
Tel.: 07031/72 65-0 • Fax: 07031/72 65-50
Internet: www.hrteam.de • hrteam@hrteam.de

Herausgeber: Andreas Werner, Geschäftsführer
Verantwortlich: Dr. Martin P. Schwarz
Auflage: 5.000 Exemplare, Erscheinung: 3 - 4 x jährlich.

Die hr TEAM news wird kostenfrei an Kunden und Interessenten versandt oder ist direkt beim hr TEAM erhältlich.