



Editorial

Personal- und Unternehmensentwicklungsthemen sind stark trend- und modesteuert. Dennoch gibt es Entwicklungen, die sich seit langem ankündigt haben und zunehmend immer mehr an Bedeutung gewinnen. Hierzu zählen bspw. ein generelles Nachwuchsproblem an Fach- und Führungskräften, Möglichkeiten des informellen Lernens in Form von e-Learning als Unterstützung zu Präsenzveranstaltungen wie aber auch der unternehmens- und wertebestimmte Aufbau eines Führungsverständnisses und eine internationale und exportbezogene Vertriebsentwicklung.

Die Personal-, Vertriebs- und Führungskräfteentwicklung steht hierbei vor der Aufgabe, als interner Dienstleister ihren Beitrag zur nachhaltigen Zielerreichung des Unternehmens zu leisten.

In der aktuellen Ausgabe der hr TEAM News finden Sie u. a. Themen zu Führung und zu Möglichkeiten der Qualitätssicherung in der unternehmerischen Personalentwicklung.

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

■ *Andreas Werner, Geschäftsführer*

Inhalt

- S. 1: Die Führungskraft als Vorbild?
- S. 2: Qualität und Qualitätsmanagement in der betrieblichen Personalentwicklung (PE)/Weiterbildung (WB)
- S. 3: Parkettsicherheit gewinnen!

Verhandlungstechniken und Verhandlungstraining

- S. 4: Bestellen Sie ab sofort Ihr persönliches Exemplar der druckfrischen Broschüre hr TEAM Offene Seminare für 2009!

Beilage: Termine Offene Seminare 2008/2009

Aktuelles Thema

Die Führungskraft als Vorbild?

Die Funktion Führung in einem sozialen System personalisiert sich in der einzelnen Führungskraft. Hierbei ist Führung die wirksame Einflussnahme auf Personen, Strukturen sowie Interaktionen zur Erzielung gewollter Ergebnisse und Ziele.

Wirken kann die Führungskraft nur als Person mit ihrem Verhalten in Wort und Tat in konkreten Führungssituationen. Diese Führungswirklichkeit entsteht durch einen Interaktionsprozess, in welchem es wechselseitige Einflussnahme und Rückkopplungen gibt. Die Akteure handeln nicht auf der Basis irgendeiner "objektiven Realität", sondern auf der Grundlage ihrer jeweiligen subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen, in die vergangene Erfahrungen ebenso einfließen wie aktuelle Wahrnehmungen und Erwartungen. Durch ihr soziales Handeln konstruieren sie gemeinsam die "Führungswirklichkeit".

Führungskräfte lösen durch ihr Wirken und Nicht-Wirken Reaktionen, Antriebe und Energien aus. Führung ist Kommunikation und auch die non-verbale Kommunikation stellt Kommunikation dar, die wirkt – hierbei wirkt konkretes Verhalten stärker als verbale Äußerungen. Die Wirksamkeit von Interventionen kann unter diesen Umständen nicht vorausgesetzt werden, vielmehr wird von der Führungskraft verlangt, im Rahmen einkalkulierter Feedbackschleifen die reale Wirkung der Interventionen und ihre Rückkopplung permanent zu beobachten und ggf. Impulse zu variieren. Insofern gibt es nicht misslungene Führungskom-

munikation, sondern nur Feedback! Das Verhalten der Führungskraft ist insofern wesentlicher Einflussfaktor, denn Führende stehen unter einer besonderen Beobachtung. Was Führende tun, wird gesehen und es wird darüber gesprochen. Demgemäß wird das Verhalten von Führungskräften zu den Top-3-Faktoren für Demotivation bei den Mitarbeitern gezählt.

Durch Verhalten wird Sog ausgelöst. Vorbild ist einer der wichtigsten Auslöser und Bekräftiger für gewollte Verhaltensweisen und bietet Orientierung. Inhalte, Werte, Ziele sind in den Verhaltensweisen der Führungskräfte beobachtbar und werden von diesen vorgelebt. Führende haben Folgende, die Führende aus ihren eigenen Gründen heraus als solche anerkennen, oder auch nicht.

Daher gilt es bewusst zu handeln, d. h. auch eine Bewusstheit über Möglichkeiten hinsichtlich nicht-intendierter Nebenfolgen des Handelns zu haben und den Mut zu haben, zu diesem Nicht-Wissen-Können zu stehen. Demgemäß kann es keine Checkliste geben, die aufzeigt, wie man als Führungskraft als Vorbild wirken kann. Es geht um Bewusstheit, dass man wirkt – wie man wirkt, diese Reflexion zeichnet den professional leader aus. Wer als Führungskraft Mitarbeiter „bewegen“ will, sollte zeigen, dass er sich selbst in Bewegung hält!

■ *Dr. Martin P. Schwarz*



Qualität und Qualitätsmanagement in der betrieblichen Personalentwicklung (PE)/Weiterbildung (WB)

Qualität und Qualitätsmanagement haben sich auch in der betrieblichen Personalentwicklung/Weiterbildung zu einem bedeutenden Thema entwickelt.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass damit sehr unterschiedliche Ideen und Bedeutungen verbunden werden:

1. Qualität ist (teilweise) politisch gewollt bzw. vorgeschrieben,
2. Qualität signalisiert Modernität und eine Öffnung des pädagogischen Denkens hin zu Management und betriebswirtschaftlichem Denken,
3. Mit Qualität rücken die Organisationen der PE/WB in den Fokus,
4. Qualitätsmanagement soll dazu beitragen, besser, effizienter und wirtschaftlicher zu arbeiten, und stellt damit einen Teil der Ökonomisierung von Bildungsprozessen dar,
5. Qualitätsmanagement ist eine Strategie der Organisationsveränderung,
6. Qualitätsmanagement soll zu verbesserten Ergebnissen der Bildungsprozesse führen.

Unter genauer Betrachtung stammt der Begriff Qualität aus der ökonomischen Rationalität und er kam durch die Industrialisierung auf - durch den Bedarf an Vergleichbarkeit, Norm und Güte von Waren, welche einen Produktcharakter aufweisen.

Ein DIN A4 Blatt hat z. B. eine normierte Länge von nun mal 29,7 cm. Doch was ist das Produkt von pädagogischem Handeln bzw. von pädagogischer Intervention in der Personalentwicklung? Das Produkt von Personalentwicklung (im Grunde von aller angewandten Sozialwissenschaft) ist die Personenveränderung. Konkret heißt dies: Wissen, Lernfortschritt, Einsicht, Auf-

klärung, Qualifizierung (z. B. im Hinblick auf Anforderungen) oder Kompetenzentwicklung (z. B. Führungskompetenz). Aufgrund der strukturellen Kopplung von Wirtschaft und Bildung im Kontext der betrieblichen Personalentwicklung entsteht eine bipolare Handlungslogik, der sich Personalentwickler stellen und deren differierenden Rationalitäten sie aber auch gerecht werden müssen.

Was und mit welchen monetären Mitteln PE betrieben wird, bestimmt die ökonomische Rationalität - wie und mit welchen didaktischen Methoden, bestimmt die pädagogische/psychologische Überlegung. Insofern ist es systemtheoretisch erklärbar, dass immer wieder versucht wird, mit betriebswirtschaftlichen Kategorien pädagogische Arbeit zu vermessen.

Betriebliche Personalentwicklung ist mit Fragen der Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und Effektivität (Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit) konfrontiert. D.h. betriebliche Personalentwicklung wird nach dem Beitrag bemessen, den sie zur Systemerhaltung und zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leistet.

Aber: Messbar sind vor allem Rahmenbedingungen wie Räumlichkeiten, Ausstattung, Gruppengröße, formale Qualifikation und Erfahrung der Dozenten und Trainer. Diese Rahmenbedingungen können als Qualitätsstandards gelten. Personenveränderung als Ergebnis bleibt immer ein individueller Vorgang und sie ist als Konstrukt eher über beobachtbare Verhaltensweisen adäquat fassbar.

- Fortsetzung auf Seite 3 -

| | Aspekte, die im Vorfeld der eigentlichen Maßnahme gesichert werden müssen | Aspekte, die während der eigentlichen Maßnahme wirksam werden | Aspekte, die nach der eigentlichen Maßnahme wirksam werden |
|--|--|---|---|
| Qualitätsbereiche, d. h. Wirksamkeit pädagogischer/psychologischer Professionalität | Konzeption <ul style="list-style-type: none"> • erwachsenengemäß begründet • wertebestimmt • zielorientiert | Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> • lernförderlich (aktives Lernen) • versorgend | Nutzen <ul style="list-style-type: none"> • zielerreichend • verwendbar • Transfer in die Praxis |
| | Planung <ul style="list-style-type: none"> • bedarfsgerecht • teilnehmerbezogen • unternehmensbezogen • wissenschaftlich fundiert • zugänglich, plausibel und anschlussfähig | Professionalität des Trainers <ul style="list-style-type: none"> • fachkompetent • pädagogisch/psychologisch qualifiziert • erfahren • beratend, animierend, unterrichtend, informierend, arrangierend • selbstreflexiv | Zufriedenheit <ul style="list-style-type: none"> • kontextbezogen • kompetenzerweiternd • praxisgerecht • anregend • karrieredienlich |
| | Inhaltliches Angebot <ul style="list-style-type: none"> • transparent • kontinuierlich • formenvariant • inhaltlich gefächert | Didaktik <ul style="list-style-type: none"> • motivierend • zielgruppenbezogen/ erwachsenengemäß • erfahrungsbasiert • handlungsorientiert | Ressourcenentfaltung <ul style="list-style-type: none"> • selbstverwirklichend • stabilisierend • aufklärend |

Darstellung hr TEAM, Dr. Martin P. Schwarz (in Anlehnung an R. Arnold)



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.

Wenn pädagogisch-inhaltliche und didaktische Fragestellungen im Qualitätsmanagement der betrieblichen Personalentwicklung nicht unberücksichtigt bleiben sollen, sind dazu erhebliche Anstrengungen erforderlich - dies setzt eine gute Kenntnis der Bedingungen und Grenzen von gängigen Qualitätsmanagement-Konzepten voraus (z. B. Fremdevaluation bei ISO 9000 ff oder Selbstevaluation bei EFQM, LQM).

Vor diesem Hintergrund geht es darum zu klären, wie pädagogische Inhalte in Qualitätsmanagement-Konzepten verankert werden können, denn auch wenn die Qualitätsdebatte in wei-

ten Bereichen anderen - nämlich betriebswirtschaftlichen - Paradigmen folgt, ergeben sich für verantwortliches Handeln in der betrieblichen Personalentwicklung zu beachtende Impulse.

Gerne unterstützt Sie der Geschäftsbereich Beratung & Konzeption des hr TEAM bei der Qualitätssicherung bzw. der bedarfsorientierten Etablierung von Qualitätsmanagement- und Evaluierungssystemen in der betrieblichen Personalentwicklung.

Sprechen Sie uns an!

■ Dr. Martin P. Schwarz

Kurz-Impuls: Business Knigge

Parkettsicherheit gewinnen!

Wer kennt ihn nicht, den Small Talk im Geschäftsleben!? Er ebnet Wege und öffnet Türen, doch meist ist man zögerlich oder sogar beklemmt ihm gegenüber, denn oft wird ihm auch Oberflächlichkeit und Desinteresse unterstellt. Doch dem ist nicht so! Mit einigen Übungen können Sie als Führungskraft mit Ihren Mitarbeitern durch internes Anwenden in 5 - 20 Minuten Unsicherheiten überwinden.

Aufgabe: Jeder überlegt sich für einen Kunden Themen, die er für sinnvoll erachtet. Jeweils 2 Teammitglieder stellen im nächs-

ten Teammeeting kurz ihre Entwürfe vor. Das Üben von Small-Talk-Situationen im Team baut Sicherheit auf.

Zusätzlich können durch gezieltes Feedback zusätzlich Variationen eingebaut und Indikatoren erarbeitet werden und es lässt sich erkennen, ob der jeweilige Gesprächspartner an dem Small Talk interessiert ist. Fordern Sie die komplette Handlungsanweisung beim hr TEAM an.

Viel Erfolg!

■ Tanja Frei

Training

Gesprächs- und Verhandlungstraining

In der betrieblichen Praxis beobachten wir immer wieder, dass zwischen Gesprächen und Verhandlungen nicht adäquat differenziert wird. In Gesprächen darf weder überredet noch überzeugt werden, insofern hat ein Gespräch kein Ziel, sondern ein Thema oder einen Anlass. Führungskräfte führen mit ihren Mitarbeitern Gespräche zu einem bestimmten Anlass und zu konkreten Themen und es geht um Verstehen und gegenseitiges Verständnis.

Ganz anders sieht es bei Verhandlungen aus. Eine Verhandlung ist ein Tauschgeschäft, bei dem jeder dem anderen für seine Forderung auch etwas anbieten muss, denn keiner kann es sich leisten, einseitige Geschenke zu machen. Verhandlungen leben von Zielen, welche gegenüber dem Verhandlungspartner durchgesetzt werden sollen. Hierzu werden folgerichtig Strategie und Taktik benutzt.

Verhandlungstechniken sind keine Gesprächswerkzeuge und sollten insofern ihren Platz nur in Verhandlungssituationen haben. Da die Verhandlungsziele sich gegenseitig ausschließen, ist ein Konflikt vorprogrammiert.

Zu einer sachbezogenen Verhandlung nach den Harvard-Prinzipien zählen:

- Menschen und Probleme grundsätzlich getrennt voneinander behandeln.

- Nicht Positionen, sondern lediglich Interessen in den Mittelpunkt stellen.
- Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln, denn nur wenn ich wirklich das Interesse kenne, kann ich verschiedene Optionen (Variablen) ins Spiel bringen.
- Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen und absichern.
- Schlussendlich die Wahl der besten Alternative.

Keine Verhandlung läuft ohne Zugeständnisse. Lassen Sie sich insofern genügend Spielraum! In einem praxisorientierten Verhandlungstraining muss den vorprogrammierten Konfliktsituationen und deren Erkennung und Lösung, dem Erkennen von Manipulationsmustern und ihren erfolgreichen Begegnung und Bearbeitung sowie dem Absichern von Ergebnissen und dem Treffen von konkreten Vereinbarungen ausreichend Raum gegeben werden.

Das hrTEAM unterstützt Sie gerne bei der Entwicklung und Durchführung von Gesprächs- und Verhandlungstrainings.

■ Susanne Deussing

■ Tanja Frei



Susanne Deussing

Dipl.-Pädagogin. Qualifikation in Prozessmoderation und Coaching. Mehrjährige Erfahrung als Kommunikations-, Verhaltens- und Führungstrainerin. Trainingsschwerpunkte: Kommunikation, Rhetorik, Coaching, Moderation.



Tanja Frei

Studium der Psychologie. Zusatzausbildungen in NLP, TA und Mentaltraining. Mehrjährige Vertriebs- und Führungserfahrung. Trainingsschwerpunkte: Verkaufs- und Führungskompetenz, Konfliktmoderation