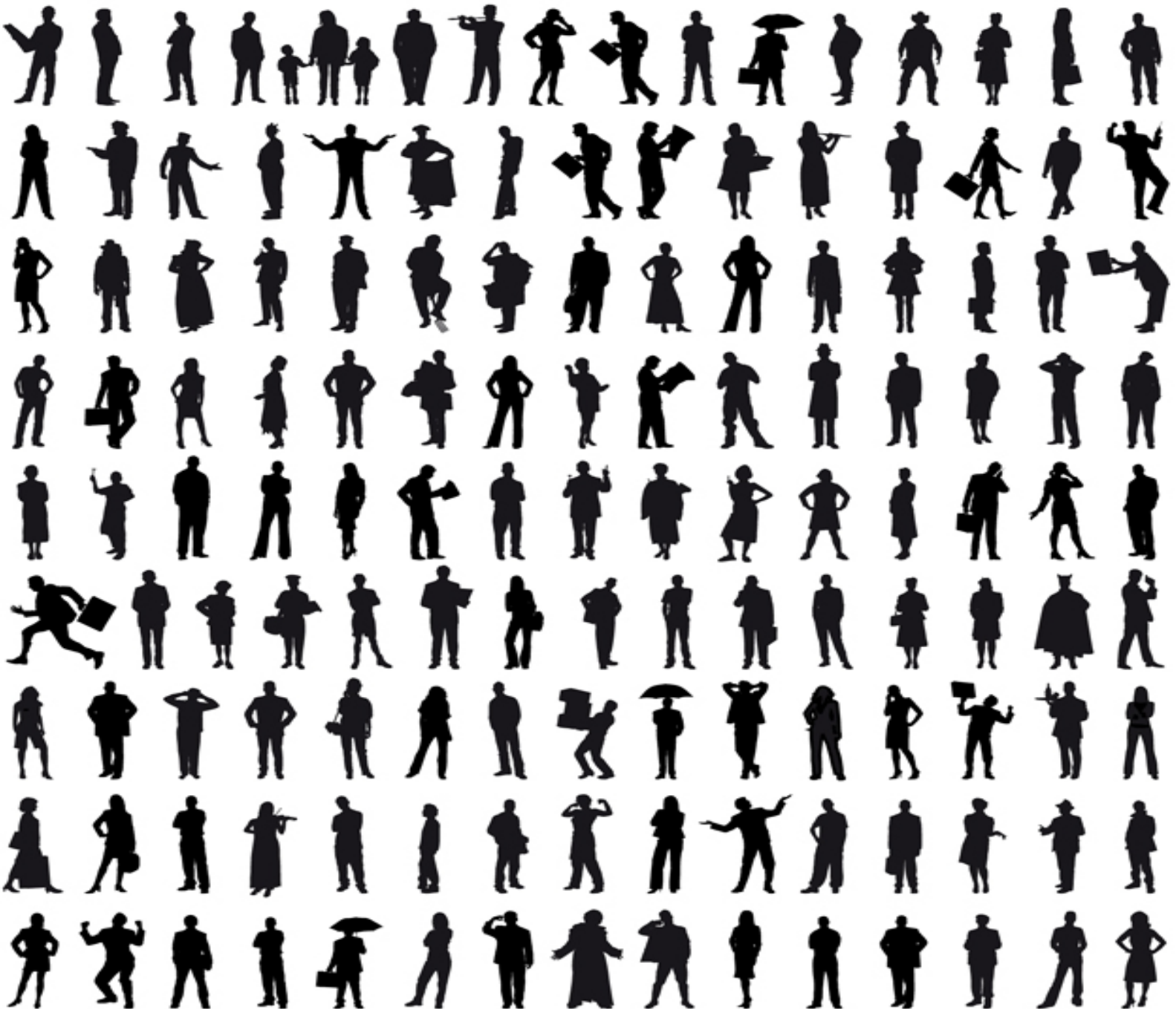


Dr. Erik Müller-Schoppen - Babette Reek

Psychologische Personalentwicklung kompakt

Meilensteine der Organisationsentwicklung



Dieses Buch ist all den Unternehmern, Führungskräften und Arbeitnehmern gewidmet, die die Herausforderungen der Zukunft mit Mut, Kreativität und dem Sinn für Gemeinschaft eigenverantwortlich gestalten.

Inhalt

Geleitwort

Statt eine Vorwortes - Eine Übersicht

Teil 1 Personalentwicklung in der OE

Übersicht

Der Unternehmensberater einer HR- Consulting als
Mittler, Berater und Coach

Im Focus der Beratung

Human Key Competencies (HKC) /

Schlüsselkompetenzen

Der Mensch als „Human Capital“

Das Menschenbild der Human Key Competencies /
Schlüsselkompetenzen

Was sind diese Schlüsselkompetenzen?

Global-Governance-Competency

Die Praxis und Vorgehensweise

Eine Beispielagenda für ein Führungskräfte-Training

Am Anfang steht eine Einladung!

Die Jahres-Agenda

Führungskräfteentwicklung - Beispiele für

Trainingsthemen des 2ten Beratungsjahres

1. Selbstmanagement und Arbeitstechniken

2. Problemlösekompetenz & Entscheidungsbereitschaft

3. Offenheit und Ideenreichtum

4. Unternehmerisches Denken

5. Überzeugungskraft

6. Kooperationsverhalten

7. Konfliktverhalten

8. Leistungsorientierung

9. Verantwortungsbereitschaft und Vertrauen

10. Ausdauer und Belastbarkeit

- 11. Flexibilität
- 12. Serviceorientierung
- 13. Delegation und Zielvereinbarung
- 14. Mitarbeiterentwicklung

Teil 2 Systemische Elemente der OE

Unternehmenskultur

Warum Unternehmenskultur wichtig ist

Die Kultur zeigt sich im Informellen

Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil

Was ist das „berühmte“ Alleinstellungsmerkmal?

Vorteile der gemeinsam getragenen

Unternehmenskultur

Zum Begriff Corporate Behavior

Was ist Unternehmenskultur?

Die 1. Ebene: Das Unternehmen und seine Produkte

Die 2. Ebene: Öffentlich propagierte Werte

Die 3. Ebene: Unausgesprochene gemeinsame
Annahmen

Mittel: Struktur, Systeme, Prozesse

Die Integration des menschlichen Faktors -

Gemeinsame Sprache und Konzepte

Autorität und Beziehung

Belohnung und Status

Tiefere Annahmen der Unternehmenskultur

Das Verhältnis Mensch und Natur

Das Wesen des Menschen

Unterschiedliche Überzeugungen über die
menschlichen Beziehungen, die Kulturen
unterscheiden

Annahmen über Realität und Wahrheit

Annahmen über Zeit und Raum

Kann man die Kultur einer Organisation messbar
machen?

Resümee

Selbstmanagement – Was bedeutet das?

- Zeitmanagement und Selbstmanagement
- Coaching der vierten Generation
 - Coaching versus Seminar
 - Seminare
 - Coaching
 - Coaching oder Seminar? - Coaching und Seminar!
 - Coaching - ein Resümee
 - Klärung von persönlichen Fragestellungen
 - Konflikte zwischen Mitarbeitern
 - Führungs- und Leitungsprobleme aus der Sicht der Mitarbeiter und aus der Sicht der Vorgesetzten
 - Eine Beziehungsmanagement - Strategie
- Das Phänomen der Führung
 - Führung und Coaching
 - Exkurs: Definition von Führung
 - Führung durch erfolgreiche Weiterbildung und Coachings
- Führung: „zu straff“ zu „lax“?
 - Führung oder das „primus inter pares“ – Modell
 - Situatives Führen, Führung und Führungskompetenz
 - Führungskompetenz
 - Transaktionale und Transformationale Führung
 - Situatives Führen
 - Autoritärer bzw. hierarchischer Führungsstil
 - Demokratischer oder auch Kooperativer Führungsstil
 - Laissez-faire-Führungsstil
 - Grundlagen der Theorie des situativen Führens
 - Situatives Führen nach Hersey und Blanchard
- Literatur

Teil 3 Fortbildungsangebote PE a la Couleur

- Kommunikationstrainer & Coach
- Psychologisch-systemischer Individualcoach
- Trainer für Work-Life-Balance
- Psychologie der Rhetorik
- Psychologischer Trainer & Coach

Geschwister- und Familien- konstellation
Zeitmanagement & Selbstmanagement
Erfolgreiche Moderationen & Mitarbeiterbesprechungen
Achtsamkeits- und Coaching Seminar
Teambuilding und Teamarbeit
Fachausbildung zum Supervisor
Psychologische/r Prozess- ManagerIn &
ManagementCoach
Ausbildung zum Business Health Coach
Ausbildung zum Business Health Coach Ausbilder
Stressmanagement Seminar Gelassen und sicher trotz
Stress
VerkaufsCoach
Kreativitätstechniken
Geschwisterkonstellation, Lebensleitlinien und Erfolg
Coaching für's Leben - Lebensbalance - und Lebensglück
Diversity-&MediationsCoach
Sozialisations- & Familiencoach
Für die Frau im Führungsalltag
Seminar: Führende Frauen
Multi- & Interkulturelles Training
Multi- & Interkulturelles Coaching
Ausbildung zum multikulturellen Coach
Interkulturelles Coaching für ausländische
MitarbeiterInnen
Coaching für Auslandsrückkehrer
Coaching

Teil 4 Betriebliches Gesundheitsförderungs- Programm - BGF

Die zentrale Frage lautet: Was hält den Menschen
gesund?

- Familie und Beruf & Work-Life-Balance
- Methode BGF
- Zielrichtung Nutzen BGF
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Kurzfristige Maßnahmen BGF

1. Trainings BGF

Thema 1 – Training Prävention Beanspruchung & Belastung

Thema 2 – Training Gesunde Kommunikation

Thema 3 – Training Gesunde Motivation

Thema 4 – Training Gesundes Lebensmanagement

Thema 5 – Training Gesundes Konfliktmanagement

Thema 6 – Training Gesunde Führungsstile

2. Ausbildung von Mitarbeitern zum Business Health Coach.....

Leserservice

GELEITWORT

Die Begriffsvielfalt sagt schon alles: Organisationsentwicklung (OE)- Organization development (OD) - Human Resources (HR)- Human Key Competencies (HKC) - Human Development - Organisational Behavior - Human Capital (HC) - Human Assets usw.

Human Resources (Im Gegensatz zum englischen resources schreibt sich das aus dem Französischen abgeleitete, zumeist im Plural verwendete deutsche Fremdwort Ressource bzw. Ressourcen mit zwei "S", Ausnahme ist der aus dem Englischen übernommene Ausdruck), ist fast ein Klassiker geworden.

„Human Resources“ umfassen die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Erfahrung, Motivation und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter. Ebenso sind die Personalprozesse, das heißt alle Vorgänge zur Beschaffung, Entwicklung, Einsatz und Freisetzung der Mitarbeiter im Fokus. Aber auch die Personalstrukturen, das heißt sowohl Aufbau und Organisation des Personalbereichs als auch die aus dem Personalmanagement resultierende Mitarbeiterstruktur können auf dem Feld der Human Resources gesehen werden

Organizational Behavior erforscht wie Menschen sich als Individuen, in Gruppen und in ganzen Organisationen aufgrund ihres Wahrnehmens, Denkens und Fühlens verhalten und von Organisationen in ihrem Verhalten beeinflusst werden.

Organisational Behavior wird immer wichtiger in der globalen Wirtschaft, da Menschen mit unterschiedlicher Herkunft und kultureller Werte zusammenarbeiten müssen, effektiv und effizient. In den letzten 30 Jahren hat sich der

Begriff geweitet und entwickelt: Menschenkenntnis wurde ein interessantes Prisma für das Verständnis von Unternehmen als Gemeinschaften.

Durch die Einführung von Konzepten wie Unternehmenskultur, "organisatorische Rituale" und "symbolische Handlungen" ermöglichen sich neue Wege, um Organisationen wie Gemeinschaften zu verstehen. Führungsverständnis zeigt die entscheidende Rolle der Führung auf verschiedenen Ebenen einer Organisation im Prozess des Change Managements.

Ziel der Organisationsentwicklung (OE) ist Beziehungen, Verhalten und Einstellung gegenüber dem Individuum, der Arbeitsgruppe, anderen Arbeitsgruppen und der Organisation als Ganzem in den Blick zu nehmen. OE ist letztlich eine Interventionsstrategie, welche gruppendynamische Prozesse verwendet, die sich auf die Organisationskultur konzentriert, um geplante Veränderungen zu erzeugen.

Organisationsentwicklung ist ein breit angelegter, andauernder, mittel- bis langfristiger Ansatz, der auf Erkenntnissen und Methoden der Verhaltenswissenschaften beruht, im Wesentlichen prozessorientiert ist, eine Moderation erfordert und partizipativ ist. Im Zentrum der Arbeit stehen zwischenmenschliche Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie die in der Organisation herrschenden Prinzipien, Normen, Werte, die die Unternehmenskultur bestimmen.

Ethik und ihre Bedeutung als Eckpfeiler einer Vision und eine der wichtigsten treibenden Kräfte in einer Organisation gewinnt ihren Stellenwert zurück. Dieses Buch beleuchtet diese Bausteine der Organisationsentwicklung im Sinne der Human Resources nach dem KISS-Prinzip, Keep it short and simple („Gestalte es kurz und einfach“).

STATT EINES VORWORTES - EINE ÜBERSICHT

Teil 1 gibt - ohne die üblichen Floskeln und Anglizismen der Selbstdarsteller im Bildungsgewerbe - eine konzentrierte Darstellung der Idee der Personalentwicklung in der Organisationsentwicklung, der Philosophie und dem Nutzen für Sie als Leser und Nutzer der Personalentwicklung im Rahmen der Organisationsentwicklung. Dann schließt sich eine Darstellung der Praxis der Organisationsentwicklung mit dem Spezialgebiet Human Resources an. Eine detaillierte Beispielagenda für ein Führungskräfte-Training gibt für einen Beratungszeitraum von zwei Jahren eine plastische Einführung in die Praxis.

Teil 2 dieser Organisationsentwicklungs-fibel "HR" ist ein Lesebuch für Interessierte. Hier können Sie viel über die Themen Coaching, Führung, Verantwortung, Unternehmenskultur und Erfolg lesen.

In Teil 3 stehen Seminare, Workshops, Vorträge im Mittelpunkt. Von der Ausbildung zum Coach bis zum Managementtrainer, vom Teambuilding-Seminar bis Coaching ist alles, was Menschen im wahrsten Sinne des Wortes bildet und entwickelt, dabei.

Teil 4 ist dem Thema „Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)“ gewidmet - es ist wahrscheinlich das Thema des dritten Jahrtausends.

Personalentwicklung

Teil 1 PERSONALENTWICKLUNG IN DER OE

PERSONALENTWICKLUNG IN DER UNTERNEHMENSBERATUNG UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

ÜBERSICHT

Organisationsentwicklung im Rahmen der HR-Consulting ist eine psychologische Unternehmensberatung für gezielte und individuelle Unternehmensförderung und Personalentwicklung. Das Resultat, nämlich das betreute Unternehmen mit seiner Organisationskultur, die jeweiligen Team-Mitarbeiter und die Führung stehen im Mittelpunkt der Beratung.

Ein Unternehmen kann nur in seiner Gesamtheit langfristigen Erfolg erzielen bei gleichzeitiger Steigerung der Gewinn- und Umsatzzahlen.

Die ausschließliche Beachtung der betriebswirtschaftlichen Seite ist einseitig und oft schwer durchzuführen, wenn nicht die menschlichen Gesichtspunkte wie beispielsweise Engagement, Stolz, Ängste, Erfolge, Neid und weitere beachtet werden.

Es genügt nicht, die Mitarbeiter „von oben“ auf die neu definierten Erfolgszahlen zu bringen. Vielmehr sind ganzheitliche Ansätze notwendig, um als Organisationsentwickler, Personalentwickler und Unternehmensberater/in HR Erfolg in der jeweiligen Beratung zu erreichen.

DER UNTERNEHMENSBERATER EINER HR-CONSULTING ALS MITTLER, BERATER UND COACH

Die Konsequenz als Unternehmensberater HR mit der psychologischen Zusatzqualifikation liegt in der Besetzung weiterer Beratungsbereiche und Felder, die zuvor nicht bzw. nur ungenügend beachtet wurden.

Das Leistungsangebot umfasst die Suche und Auswahl und das Coaching von Führungskräften, die Weiterbildung der Führungskräfte und Mitarbeiter der ersten und zweiten Führungsebene sowie eine umfassende Personalmanagement-Beratung.

Die Berater verfügen über systemische und systematische Einsicht in psychologische Verhaltensmuster und -normen, um Ihnen vernünftige Maßnahmen darstellen zu können.

IM FOCUS DER BERATUNG

- Teamführung
- Psychologische Beratung
- Maßnahmen vor, in und nach einer Beratung
- Kundenbindungsmaßnahmen
- Gruppendynamische Prozesse in Hierarchien
- Interferenzen zwischen beruflichen und privaten Lebensführungszielen der Mitarbeiter
- Kommunikationsstrukturen- und -prozesse zwischen Mitarbeitern und Abteilungen
- Die Erstellung individueller Leistungsprofile
- Die Unterstützung von Identifikationsprozessen mit der Firmenphilosophie
- Das Individual - Coaching
- Personalberatung und Entwicklung
- Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung
- Karriereberatung

- Krisenmanagement und Mediation
- Führungstraining
- Werbe- und Marketing-Psychologie
- Stressbewältigung
- Outplacement-Beratung
- Burn-out-Syndrom-Beratung
- Unternehmenskultur

HUMAN KEY COMPETENCIES (HKC) / SCHLÜSSELKOMPETENZEN

Warum der Begriff Human Key Competencies (HKC) / Schlüsselkompetenzen besser zutrifft - Oder: Wie eine Begriffsvielfalt entstand

DER MENSCH ALS „HUMAN CAPITAL“

Der fragwürdige Begriff Human Capital bezeichnet in den Wirtschaftswissenschaften personengebundene Wissensbestandteile in den Köpfen der Mitarbeiter. Dass es bei einem Begriff wie Kapital eindeutig um Investitionen geht, und der Mensch auf ein Wirtschaftsgut reduziert wird, ist offensichtlich und ethisch wie auch unternehmerisch ausgesprochen fragwürdig.

In der betriebswirtschaftlichen Faktorenlehre nach Erich Gutenberg wird sogar von einem Produktions-Faktor physisches Kapital geredet. Dass es der Begriff Humankapital im Jahr 2004 im Ranking zum Unwort des Jahres schaffte, spricht für sich.

Anstoß genommen haben ebenso Begriffe wie Humanressources, da sie zweifellos nach Abbau eines begrenzten Rohstoffes klingen. Nicht viel besser geht es dem Beobachter mit dem Begriff Human-Vermögen, der zweifellos bedingungsloses Kontrollieren eines Vermögensgegenstandes assoziieren lässt.

Die unreflektierte Begriffsinflation der Nutzung von Begriffen wie Humanvermögen, Human-Ressourcen, Humanpotenzial, und die englischen Begriffe wie human capital, human resoures, human assets verwirren die Sachlage zusätzlich.

Sicherlich scheint es auf Seiten eines Unternehmens auf den ersten Blick von Vorteil, das Wissen von Mitarbeitern als

Kapital zu betrachten, dabei vergisst es jedoch, wie sich die Behandelten selbst definieren – meist eben doch als vollständige Menschen, die auch als solche wahrgenommen werden wollen. In Zeiten von Fachkräftemangel und der kommenden Generation-Y tun sich Organisationen selbst keinen Gefallen, ihre Mitarbeiter auf eine Ware zu reduzieren, denn diese „Ware“ kann zunehmend selbst bestimmen, wem sie ihr „Human Capital“ zur Verfügung stellt.

DAS MENSCHENBILD DER HUMAN KEY COMPETENCIES / SCHLÜSSELKOMPETENZEN

In unserem Sinne sind Mitarbeiter nicht reine Produktionsfaktoren oder Kostenfaktoren. Der von uns gewählte Begriff Schlüssel-Kompetenzen beinhaltet das Bemühen um die Leistungsbereitschaft und die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, diese mit allen Mitteln und Bemühungen zu entwickeln und zu stärken.

Diese zwischenmenschlichen, immateriellen Werte – wie beispielsweise Kommunikationskompetenz oder Sozialkompetenz – sind als Hauptfaktoren des betrieblichen Erfolges schon lange identifiziert.

Bei den Schlüsselkompetenzen geht es um wesentliche, unverzichtbare Fähigkeiten und Fertigkeiten, um das Wissen, die Erfahrungen, Motivation und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter, um deren Gesundheit und um deren körperliche und geistige Leistungsfähigkeit.

Es geht um die Entwicklung und den Einsatz der Mitarbeiter und damit verbunden ebenso auch weitere Personalprozesse wie die Beschaffung oder die Freisetzung von Mitarbeitern.

WAS SIND DIESE SCHLÜSSELKOMPETENZEN?

Nach der Definition der Bildungskommission des Landes NRW aus dem Jahre 1995 sind Schlüsselkompetenzen - dort noch Schlüsselqualifikationen genannt - der Erwerb allgemeiner Fähigkeiten, Einstellungen und Wissens Elemente, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen von Nutzen sind.

Das europäische Parlament hat acht Schlüsselkompetenzen zusammengefasst:

1. Lernkompetenz – Lernen lernen
2. Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz
3. Computer-Kompetenz
4. Mathematische Kompetenz und grundlegende naturwissenschaftliche-technische Kompetenz
5. Muttersprachliche Kompetenz
6. Fremdsprachliche Kompetenz
7. Kultur-Bewusstsein und kulturelle Ausdrucksfähigkeit
8. Soziale Kompetenz und Bürgerkompetenz.

Die Frage war und ist, welche Schlüsselkompetenzen in einer Wissensgesellschaft für Beschäftigungsfähigkeit, persönliche Entfaltung, aktive Bürgerschaft und sozialen Zusammenhalt nötig sind.

In diesem Zusammenhang lassen sich die Schlüsselkompetenzen als Fähigkeiten einer Person in fünf Kompetenzbereichen zusammenfassen:

- **Sozialkompetenz** – Das sind Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die eine Person dazu befähigen, in Beziehungen zu anderen situationsadäquat zu handeln.
- **Methodenkompetenz** - Das sind Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die es einer Person ermöglichen, Aufgaben und Probleme zu bewältigen, indem sie die Auswahl, Planung und Umsetzung sinnvoller Lösungsstrategien umsetzt.

- **Selbstkompetenz** - (auch: Individualkompetenz, Personenkompetenz, Humankompetenz) Die Fähigkeiten und Einstellungen einer Person, in denen sich die individuelle Haltung zur Welt ausdrückt, Persönlichkeitseigenschaften, die nicht nur im Arbeitsprozess Bedeutung haben.
- **Handlungskompetenz** - (Das Resultat der 3 oberen Kompetenzbereiche) Die Befähigung einer Person, sich situativ angemessen zu verhalten, selbstverantwortlich Probleme zu lösen, bestimmte Leistungen zu erbringen und mit anderen Menschen angemessen umzugehen, auf der Basis eines erfolgreichen Lernprozesses.
- **Medienkompetenz** - Die Fähigkeit einer Person zur Analyse, Auswahl, Bewertung, Gestaltung und Nutzung digitaler und analoger Medien in der heutigen Wissensgesellschaft als mündiger und reflektierter Bürger.

Diese Kompetenzbereiche lassen sich jeweils anhand bestimmter Teil-Kompetenzen erfassen.

Teil-Kompetenzen der Sozialkompetenz einer Person:

- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Führungskompetenz
- Einfühlungsvermögen (Empathie)
- Emotionale Intelligenz
- Teamfähigkeit

Teil-Kompetenzen der Methodenkompetenz einer Person:

- Abstraktes und vernetztes Denken
- Analysefähigkeit
- Denken in Zusammenhängen