

PERSONAL**Inhaltsangabe:** Personalmanagement

(Skript von Prof. Dr. Haritz)

I.	Anforderungen an und Elemente der modernen Management-Entwicklung	2
	Anforderungen an und Elemente der modernen Management-Entwicklung.....	2
	Strategieorientierte Personalentwicklung	2
	Management Development.....	2
	Unser Verständnis von Management-Entwicklung	2
	Was bedeutet Karriere?	3
	Management Entwicklung.....	3
	Die 4 Kernelemente jeglicher Personalentwicklungsstrategie	4
	Kernfähigkeiten der Managemententwicklung.....	4
II.	Führung und Erfolgsmanagement	5
	Vision, Leitbild und Unternehmensgrundsätze	5
	Führung als Mittel der Beeinflussung.....	6
	Grundsätze der Führungskultur	6
	Drei konstitutive Bereiche im Führungshandeln.....	6
	Qualitätskreislauf der Führung	7
	Leitsätze der Führung „10 Gebote“	7
	Die neue Herausforderung Führung bei wachsender Komplexität	8
	Elemente der Führungssituation	8
	Führungsstil-Diskussion	8
	Situatives Führungsmodell von HERSEY und BLANCHARD	9
	Situative Führung nach Blanchard und Hersey.....	9
	Das Verhaltensgitter (Nach BLAKE und MOUTION 1968)	10
	Maslows Theorie entstanden 1943, durch klinische Studien an neurotischen Patienten.....	10
	Die ERG-Theorie von C.P. Alderfer	10
	Der motivationstheoretische Ansatz von A. Maslow.....	10
	Das Menschenbild als Grundlage für ein Führungskonzept Nach D.M. McGregor.....	11
	Motivationspsychologie nach McGregor.....	11
	McClellands Theorie der erlernten Bedürfnisse	11
	Motivation im Licht zeitgemäßer Anforderungen.....	11
	A Model of effective Job Performance	12
	Interdependenz-Modell des Managementtalents mit den Persönlichkeitsmerkmalen Motivation, Kognition und Soziale Interaktion und den primären Sozialbereichen	
	FirmalSchule/Hochschule, Peergruppe und Familie	12
	Erfolgsmuster für Manager	12
	„Basis-Persönlichkeit“ des General Managers	13
III.	Change – Management.....	13
	Der Wandel.....	13
	Das Haus der Erneuerung	14
	Die Erneuerung der Führungskultur	14
	Management of Change.....	14
	Wir erleben es gerade	15
	Fallen bei Veränderung	15
	Veränderung ist „fuzzy“	15

Die 10 Gebote für Changeprozesse.....	15
1. Gebot: Analysiere die Organisation und ihren Veränderungsbedarf.....	15
2. Gebot: Vereine die Organisation hinter einer starken, zentralen Vision.....	16
3. Gebot: Distanziere Dich von der Vergangenheit.....	16
4. Gebot: Schaffe einen „sense of urgency“.....	16
5. Gebot: Lasse einen starken „leader“ den Wandel verkörpern.....	16
6. Gebot: Gewinne die Meinungsbilder.....	16
7. Gebot: Arbeite einen konkreten Umsetzungsplan aus.....	16
8. Gebot: Entwickle Strukturen, die Wandel fördern.....	16
9. Gebot: Kommuniziere, beziehe die Menschen ein und sei ehrlich.....	17
10. Gebot: Verstärke die Bereitschaft zur Veränderung.....	17
Change Framework.....	17
Fragen, die immer wieder gestellt werden sollten.....	17
IV. Assessment-Center.....	18
Begriff und Idee des Assessment Centers.....	18
Die Prinzipien der Assessment-Center-Technik.....	18
Nutzen des AC's für das Unternehmen.....	19
Nutzen des AC's für die Teilnehmer.....	19
Vorgehensweise bei der Übungsentwicklung Postkorb.....	20
Belastbarkeit.....	21
Entscheidungsbeständigkeit.....	21
OC-Definition (Orientierungs-Center).....	21
Ziele eines Orientierungs-Centers.....	21
Anliegen und Lerneffekte im Rahmen von Orientierungs-Centern.....	22
Vorteile des Orientierungscenters.....	22
Frustrationseffekt beim Assessment Center.....	22
Orientierungs-Center/Assessment Center.....	22
Das Problem - Chancen Statement.....	23
Die Bereitschaft der Organisation für die Veränderung.....	23
Analyse der Interessengruppen.....	23
Welche Projekte laufen schon?.....	23
Welche meßbaren Fakten gibt es?.....	23
Das HR-System.....	24
Der Kommunikationsplan.....	24
Die Rolle des Personalmanagements.....	24

I. Anforderungen an und Elemente der modernen Management-Entwicklung

Anforderungen an und Elemente der modernen Management-Entwicklung

1. Grundlagen des Personal-Marketing
2. Wesentliche Personalentwicklungskonzepte
3. Strategieorientierte Personalentwicklung
4. Bausteine der Management-Potential-Analyse
5. Assessment-Center-Technik
6. Das "Orientierungs-Center"

Strategieorientierte Personalentwicklung

Personalentwicklung umfasst die Gewinnung und Sicherung von Potentialen und die bewusste Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen:

Personalentwicklung...

1. ... ist integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie.
2. ... ist ausgerichtet auf Einzelpersonen, Teams und das Unternehmen als Ganzes.
3. ... ist Aufgabe des Einzelnen, der Führungskraft und des Unternehmens.

Handlungsbereiche:

<p><u>Unternehmensbezogen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungsgrundsätze - Rotation - Nachfolgesicherung - Partnerschaftsmodell 	<p><u>Aufgabenbezogen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - problemorientierte Trainings - Methodentrainings - Projektorganisation - Servicemanagement
<p><u>Abteilungsbezogen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshops - Qualitätsteams - Mitarbeiterbesprechungen 	<p><u>Personenbezogen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - individuelle Karriereplanung - Förderprogramme - Mitarbeitergespräch

Management Development

umfasst alle Aktivitäten des Unternehmens, die darauf gerichtet sind:

- die Qualifikation der Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte systematisch und kontinuierlich den aktuellen und strategisch relevanten Anforderungen anzupassen
- Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte auf zukünftige Aufgaben hin zu entwickeln
- dem Unternehmen zu jeder Zeit die notwendige Anzahl qualifizierter und motivierter Führungskräfte zur Verfügung zu stellen

Die Aktivitäten orientieren sich an den Unternehmensleitlinien, der Unternehmensstruktur und der Unternehmensstrategie.

Unser Verständnis von Management-Entwicklung

Ziel: Verzahnung von Lernen und Arbeiten

- Commitment der Linienmanager
- Lernen darf nicht losgelöst von „Entscheidungsarenen“ stattfinden
- Personalentwicklung darf nicht hinter echtem Wandel hinterherhinken, zeitkritische Handlungsfelder dürfen nicht verschlafen werden
- Sicherung der Übertragbarkeit des Gelernten
- Aufspüren neuer Lernmethoden, da traditionelle Lernformen häufig obsolet geworden sind

Fazit: Eine konsequente Verzahnung von Lernen und Arbeit führt:

- zu strategischen, strukturellen und kulturellen „Korridorthern“, die inhaltliches Fundament des Projektlernens sind

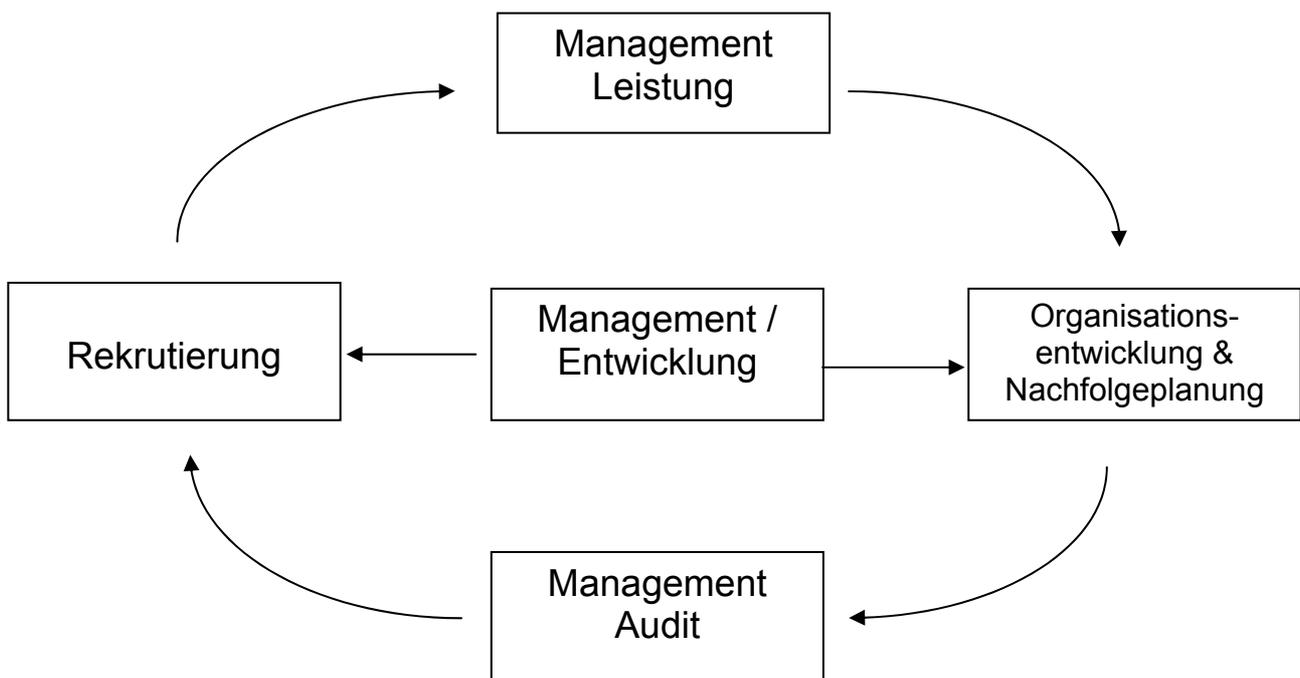
- zur Auswahl, Qualifizierung und Förderung von Führungskräften aus der Linie, die diese Projektarbeit begleiten
- zum Rollenverständnis des Managers als Coach der Nachwuchskräfte sowie des Personalentwicklers als Berater des Managers

Was bedeutet Karriere?

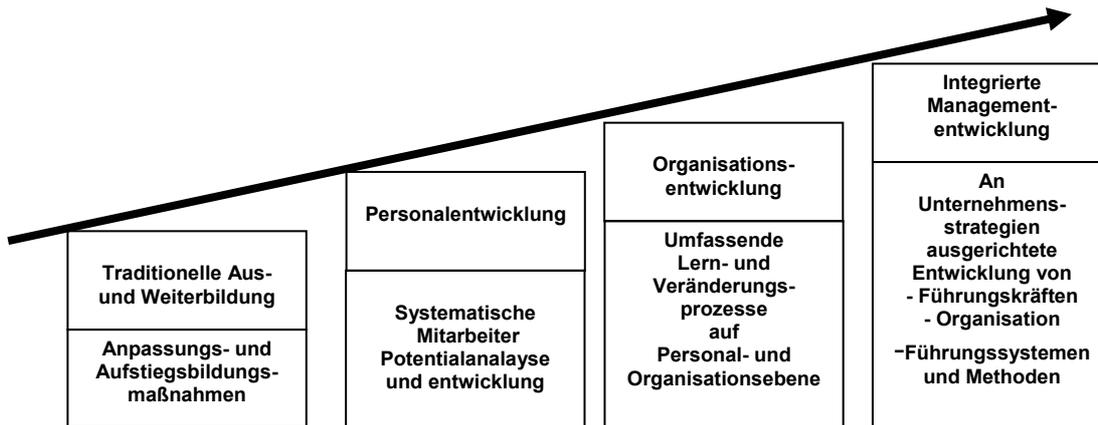
Bisher	Künftig
<ul style="list-style-type: none"> - Aufstieg nach oben - Immer mehr Mitarbeiter haben - Statussymbole bekommen 	<ul style="list-style-type: none"> - Breite Erfahrungen sammeln - Sozialkompetenz entwickeln - Gefragter Ratgeber sein - Als Dienstleister anerkannt werden - Spielraum bekommen - Anspruchsvolle Aufgaben übernehmen

Management Entwicklung

Ein Prozess, um die Wirksamkeit von Management und Organisation zu initiieren und aufrechtzuerhalten.



Entwicklungsstufen der Lernprozesse im Unternehmen



Die 4 Kernelemente jeglicher Personalentwicklungsstrategie

Talent

Potentialbeurteilung zur Heranbildung von Führungsqualifikationen:

- Beurteilung des Fortschritts in Relation zum gebräuchlichen Führungsmodell
- Beurteilung bekannter möglicher Schwachpunkte und Defizite
- Beurteilung früherer Erfahrungen
- Beurteilung der Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen

„Agenten“

Mechanismen zum 'Matching' von Talent und Erfahrungsfeldern:

- Nachfolgeplanung
- Executive Review-Komitee
- High-Potential-Pools
- Direkter Vorgesetzter
- Verwendung von PE-Policies und –Belohnungen

Erfahrungsfelder

Aktivitäten zur Entwicklung von Führungsqualifikationen:

- Spezialaufgaben
- mehr Verantwortung innerhalb einer Aufgabe
- Turnaround- oder Start-up-Geschäfte
- Erweiterung des Zuständigkeitsbereichs
- Projekt Task-Forces
- Stabsaufgaben
- Erleben unterschiedlicher Vorgesetzter

Katalysatoren

Aktivitäten, die Erfahrungslernen fördern:

- Coaching
- maßgeschneidertes Training
- Rechenschaftspflicht
- Feedback zum Entwicklungsstand
- Boni

Kernfähigkeiten der Managemententwicklung

- Talente entdecken, Fähigkeiten diagnostizieren und deren Entwicklung unterstützen
- Entwicklungsprozesse von Individuen, Teams und Organisationseinheiten beobachten, reflektieren und begleiten
- Horizontale und vertikale Kommunikationsnetzwerke zwischen Menschen, Funktionen, Bereichen und anderen Organisationseinheiten fördern und unterstützen
- Wissensgenerierung und -verteilung strategieumsetzend begleiten und fördern
- Kulturentwicklung kritisch reflektieren und proaktiv unterstützen

Inhalt	Begründung
1. Ambiguitätstoleranz	
Toleranz von <ul style="list-style-type: none"> • Problemunklarheiten, -fraglichkeit, -änderungen • Zielunklarheiten, -mehrdeutigkeiten, -widersprüchlichkeiten, -konflikten • Unklarheiten über erwartete Aktivitäten zur Situationsbewältigung 	Manager müssen ertragen und bewältigen, daß häufig schlechtstrukturierte Probleme in komplexen Situationen zu lösen sind, die mit einer Vielzahl von Unklarheiten, Unsicherheiten verbunden sind, differenziert durch subjektive Ungewißheiten
2. Lernfähigkeit, -bereitschaft	
Ergänzung/Veränderung der eigenen augenblicklichen Potentiale durch Aneignung von Wissen, Einstellungen, Fähigkeiten, Verhaltensweisen	Raschere Veralterung des Fachwissens in der Wirtschaft. Anstieg des Änderungstempos beruflicher Anforderungen durch Innovationen: Bereitschaft erforderlich, diesen Wandel zu akzeptieren, mitzumachen bzw. ihm zu begegnen
3. Fähigkeit zur Lösung schlechtstrukturierter Probleme	
<ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmen/Erkennen von • Versuch des Definierens von • Einleitung von Prozeduren zur Lösung von schlechtstrukturierten Problemen 	Umweltkomplexität, Entwicklungen mit Turbulenzen, Unsicherheit wichtiger ökonomischer Größen: Notwendigkeit/ Anstreben von Innovation
4. Teamfähigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> • Bewirken effizienter, statusfreier Zusammenarbeit mehrerer Personen in einer Gruppe zur Erreichung gemeinsamer Ziele 	Notwendigkeit der Zusammenarbeit mehrerer Personen mit unterschiedlicherfachlicher Herkunft infolge Arbeitsteilung/Spezialisierung, Informationsflut
5. Kommunikationsfähigkeit	
<ul style="list-style-type: none"> • soziologische Fähigkeit zur Mitteilung von Gedanken/Gefühlen an andere, zur Unterhaltung von Beziehungen in Gruppen • technische Fähigkeit zur fehlerlosen Informationsübermittlung • Aufdecken, Abbau von Informationspathologien 	Hohe Kommunikationsintensität (50 Prozent) der Managerarbeit: größere Anforderungen an das Kommunikationssystem durch komplexe/innovative Problemstellungen
6. Konfliktfähigkeit	
Erkennen, Aushalten, Beherrschen von Konflikten mit positiven oder negativen Konsequenzen	Hohe Konflikträchtigkeit der Managerarbeit: quasi-automatisches Entstehen von Konflikten, da viele Entscheidungen gleichzeitige Verteilung von Ressourcen erfordern, um die wegen Knappheit Konkurrenz existiert
7. Zukunftsoffenheit	
Positive Einstellung gegenüber möglichen Veränderungen von Objekten, Personen, Situationen, Zielen: breitere Wahrnehmungsperspektiven, Offenheit gegenüber neuen Ideen, Konzeptionen, Strukturen; Bereitschaft für neue Erfahrungen	Schneller Wandel, wachsende Bedrohungen durch Wettbewerb. Erfolgreiche Bewältigung der Zukunft eher wahrscheinlich, wenn sie neutral/ positiv erwartet und auch als Chance begriffen wird

II. Führung und Erfolgsmanagement

Vision, Leitbild und Unternehmensgrundsätze

Allgemeine Elemente der (Unternehmens-)Kultur:

- Zweckbestimmung
- Zielsetzungen
- Werte
- Normen
- Rituale, Zeichen und Symbole

Einleitung eines langfristigen Prozesses:

- Herausbildung spezifischer Stärken und einer Leitidee
- Ziele und Grundsätze sind ausdrücklich festgelegt
- Vision und Wertesystem schaffen Sicherheit und Orientierung, Anpassungsfähigkeit und Unabhängigkeit

Pflege der Unternehmenskultur:

- Werte offen darlegen!
- Motivation durch Sinnggebung hervorrufen!
- Grundsätze der Gestaltung beachten:
 1. Durch attraktive Arbeitsplätze Spaß, Befriedigung und Stolz erzeugen!
 2. Wichtigste Aufgabe der Führungskräfte: ein Klima des Vertrauens schaffen!
 3. Die Glaubwürdigkeit einer Unternehmensphilosophie im Alltag verdeutlichen!
 4. Führungsgrundsätze formulieren, an denen die Realität kritisch gemessen wird!
 5. Die Arbeit an der Unternehmenskultur nie als vollendet ansehen!

Leitsatz:

Motivation muss wesentlich durch Sinnggebung und durch die Führungskultur im Unternehmen erfolgen.

Führung als Mittel der Beeinflussung

„Führung“ heißt zunächst nichts anderes als die Beeinflussung einer Person, der Versuch, durch Einflussnahme jemanden zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Führung wird deshalb als ein Prozess der sozialen Beeinflussung verstanden, wobei der Geführte auf ein bestimmtes Ziel hin gelenkt werden soll, zum Beispiel ein Organisationsziel, das der Vorgesetzte im Rahmen seiner Kompetenzen vertritt.

Kooperative Führung wird häufig gleichgesetzt mit demokratischer Führung. Diese Gleichsetzung ist irreführend.

Kooperative Führung bedeutet in erster Linie, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter bei sie betreffenden Entscheidungsfragen konsultiert, sich mit ihnen abstimmt, wobei aber der Vorgesetzte, wenn

- er sich mit seinen Mitarbeitern nicht einigen kann, grundsätzlich das letzte Wort hat.
- Hauptmerkmal des kooperativen Führungsstils ist die Tatsache, dass der Vorgesetzte versucht, die Mitarbeiter von einer bestimmten Entscheidung zu überzeugen und ggfls. Anregungen der Mitarbeiter aufnimmt oder sich auch voll der Auffassung der Mitarbeiter anpasst, wenn diese die besseren Argumente haben. Kooperative Führung wird deshalb auch als "überzeugende Führung" bezeichnet, was den Charakter dieses Führungsstils sehr gut widerspiegelt.

Grundsätze der Führungskultur

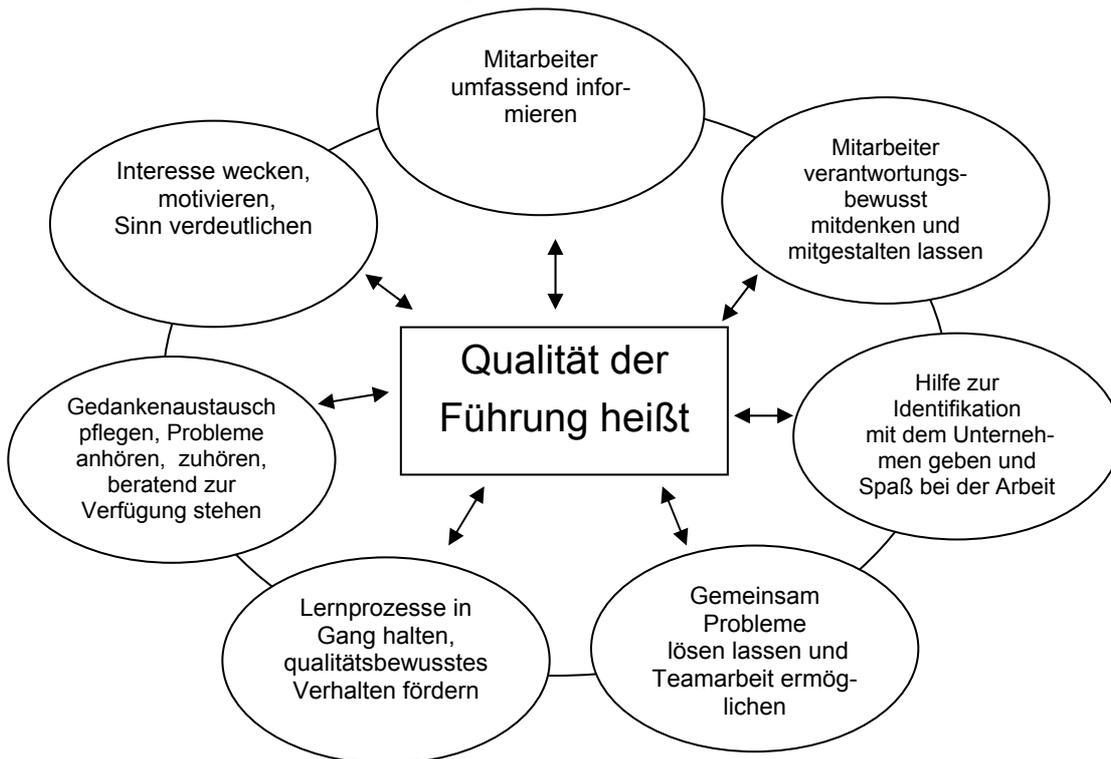
Eine Kultur entsteht aus der Teilnahme des Einzelnen an der Normenübereinkunft der Gesamtheit der Gruppe. Führen heißt daher.

- der Gesamtheit dienen
- Vorbild in der Gruppe sein
- Werte setzen, verantworten und gestalten
- Zwischen Werten vermitteln.

Drei konstitutive Bereiche im Führungshandeln

1. Leistung/Arbeit
 - Arbeit als Lebens- und Handlungsgrundlage
 - Qualität als Anspruch und Handlungsnorm
 - Ergebnis der Arbeit
2. Verantwortung
 - Klare Entscheidungen durch Transparenz und Information
 - Führung als Teil. eines Ganzen
3. Wertgemeinschaft
 - Gegenseitige Wertschätzung
 - die Person als ethisches Bezugssystem
 - Wettbewerb

Qualitätskreislauf der Führung



Leitsätze der Führung „10 Gebote“ (*)

1. Freiraum

Führungskräfte sollen die verantwortlichen Mitarbeiter in ihren Aufgabenbereichen selbständig handeln und entscheiden lassen, um Initiative und Verantwortungsgefühl zu wecken und die Identifizierung mit der Aufgabe zu fördern.

2. Information

Als Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit sind die Mitarbeiter umfassend und rechtzeitig zu informieren. Gelegenheit zur Aussprache ist zu schaffen. Anregungen und Kritik sollen beachtet und gefördert werden.

3. Interessenkoordination

Der Vorgesetzte soll die persönliche Motivation eines jeden seiner Mitarbeiter beachten und zu verstehen suchen. Er muss sich bemühen, die Motivation des einzelnen mit der gemeinsamen Zielsetzung in Einklang zu bringen.

4. Arbeitsziele besprechen

Der Vorgesetzte hat die Arbeitsziele mit seinen Mitarbeitern zu besprechen, ihnen die Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen sichtbar zu machen und seine Entscheidung zu begründen.

5. Mitwirkung sichern

Der Vorgesetzte fällt Entscheidungen nach Rücksprache mit seinen Mitarbeitern, wobei er deren Sachkenntnis und Vorstellung im Entscheidungsprozess berücksichtigen soll.

6. Zwei-Stufen- "Spanne"

Anweisungen erteilt der direkte Vorgesetzte. Ist eine sofortige Entscheidung unerlässlich, so sind im Ausnahmefall auch Anweisungen durch höhere Instanzen möglich. Der direkte Vorgesetzte ist dann umgehend zu informieren.

8. Fürsorge

Der Vorgesetzte hat Arbeitsplatz und Arbeitsmittel sowie Arbeits- und Urlaubszeiten der Mitarbeiter unter den Gesichtspunkten seiner Fürsorgepflicht und der Erfüllung der Arbeitsziele zu gestalten.

9. Anerkennung

Der Vorgesetzte soll die positiven Möglichkeiten in Menschen und Situationen erfassen und fordern, gute

Leistungen anerkennen, konstruktive Kritik üben und gegen Missstände entschlossen vorgehen. Anerkennung kann öffentlich erfolgen, Kritik ist persönlich und vertraulich auszusprechen.

10. Beurteilung

Jeder Vorgesetzte hat die Pflicht, dem Wunsch seiner Mitarbeiter nach persönlicher Beurteilung und Aussprache nachzukommen. In Konfliktfällen muss er eine Möglichkeit der Aussprache mit dem nächsthöheren Vorgesetzten anbieten.

(*) Diese Prinzipien, auf den ersten Blick eher schlicht oder traditionell, sind nicht an begrenzte Zeit und an eingeschränkten Raum gekoppelt, sondern am laufenden wie zukünftigen Geschäft orientiert, in Zeitachsen des Erfolges ebenso eingebunden wie in Phasen der Neuorientierung und der Umstrukturierung.

Die neue Herausforderung Führung bei wachsender Komplexität

Die 3 Formen zunehmender Komplexität definieren die Aufgaben

Von Führungskräften neu → Sie lassen sich einteilen in:

Dynamische Komplexität

- Dynamische Komplexität charakterisiert das Ausmaß der räumlichen und zeitlichen Trennung von Ursache und Wirkung.

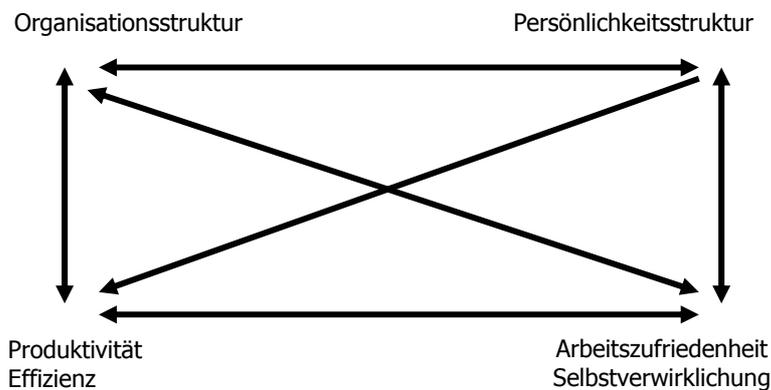
Verhaltenskomplexität

- Verhaltenskomplexität charakterisiert das Ausmaß der Unterschiedlichkeit Mentaler Modelle, Werte und politischer Interessen

Generative Komplexität

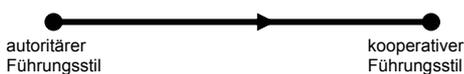
- Generative Komplexität bezeichnet das Ausmaß, in dem Wissen, Selbst und Realität miteinander verbunden sind.

Elemente der Führungssituation

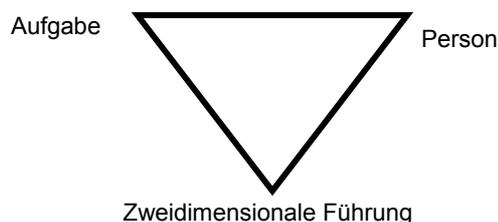


Führungsstil-Diskussion

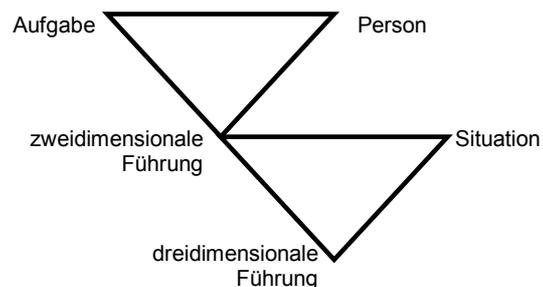
I. Eindimensional



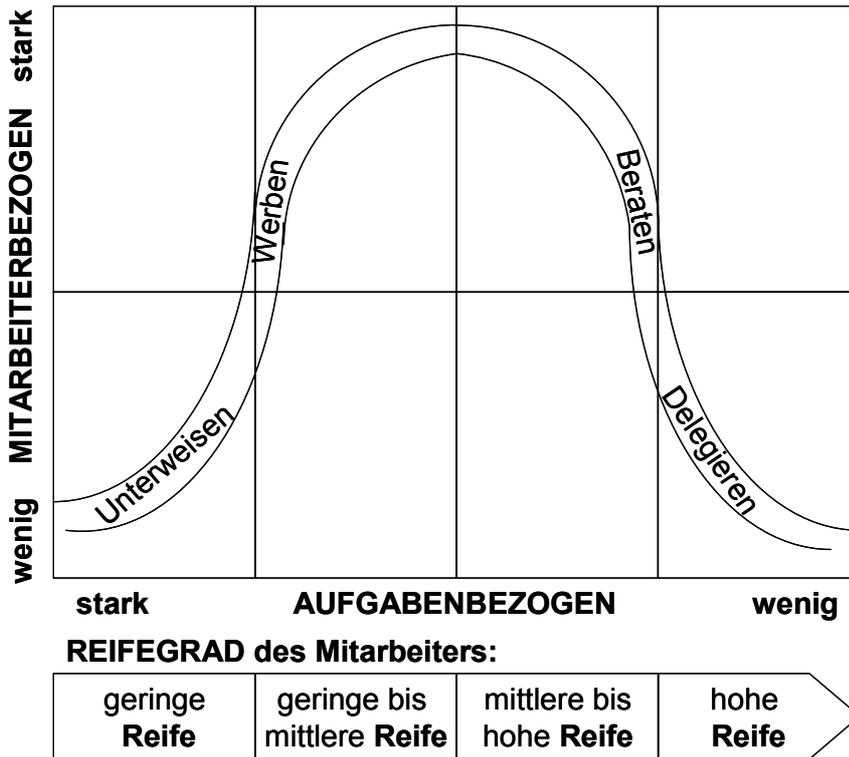
II. Zweidimensional



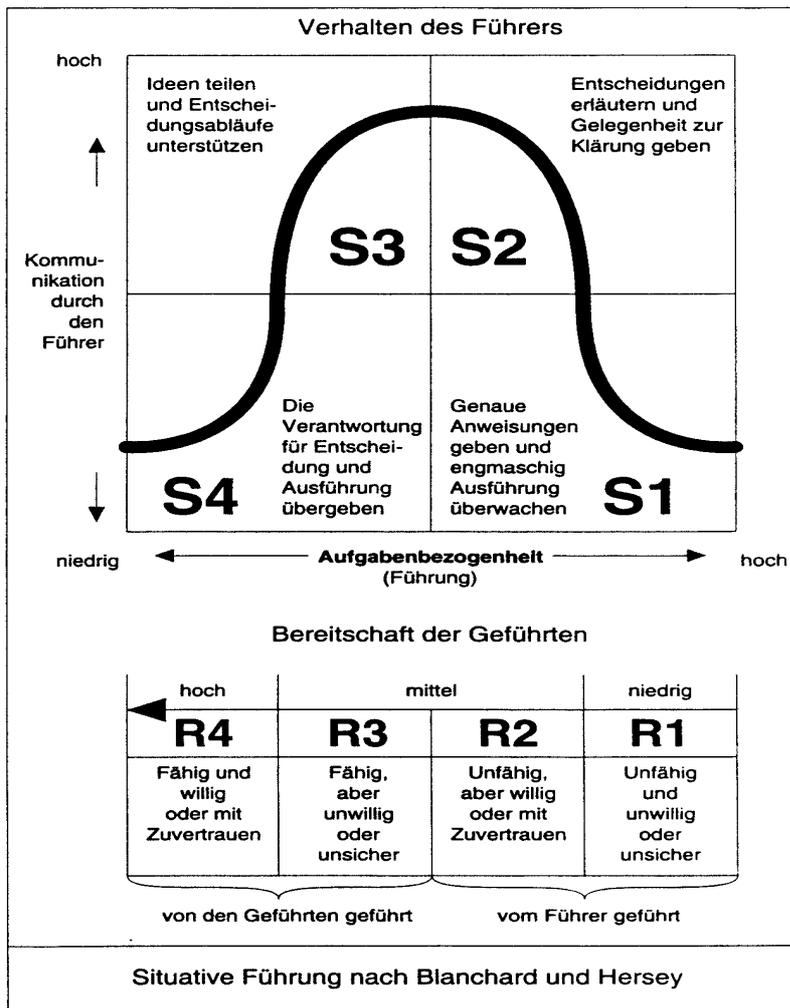
III. Dreidimensional



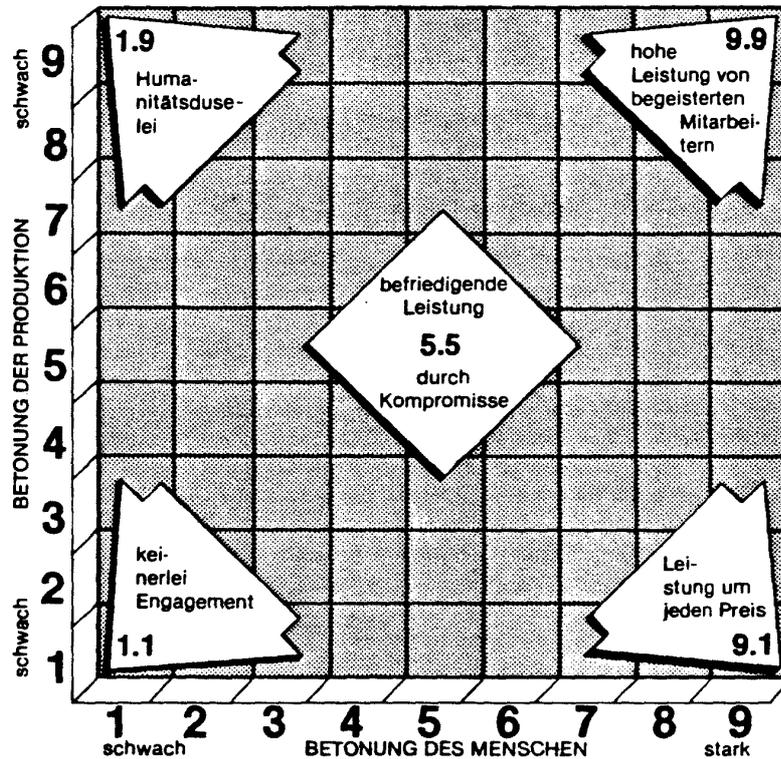
Situatives Führungsmodell von HERSEY und BLANCHARD



Situative Führung nach Blanchard und Hersey



Das Verhaltensgitter (Nach BLAKE und MOUTION 1968)



Maslows Theorie entstanden 1943, durch klinische Studien an neurotischen Patienten

Pyramide :

- Selbstverwirklichung
- Achtungsbedürfnis
- Soziale Bedürfnisse
- Bedürfnisse nach Sicherheit
- Physiologische Bedürfnisse

Die ERG-Theorie von C.P. Alderfer

1. Existence (Grundbedürfnisse)
2. Relatedness (soziale Bedürfnisse)
3. Growth (Selbstverwirklichung)

Aufgrund dieser Bedürfnisse stellte Alderfer folgende Hypothesen auf:

- Die Frustrations-Hypothese (Ein unbefriedigtes Bedürfnis wird dominant)
- Die Frustrations-Regressions-Hypothese (Wird ein Bedürfnis nicht befriedigt, so wird das in der Hierarchie niedriger rangierende Bedürfnis akut)
- Die Befriedigungs-Progressions-Hypothese (Wird ein Bedürfnis befriedigt, so wird das in der Hierarchie höher rangierende Bedürfnis dominant)
- Die Frustrations-Progressions-Hypothese (Selbst wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt wird, ist es möglich, höhere Bedürfnisse zu aktivieren, weil Frustration zur Entwicklung der Persönlichkeit und deren Anspruchsniveau beiträgt).

Der motivationstheoretische Ansatz von A. Maslow

Mit seinem motivationstheoretischen Ansatz legte Maslow den Grundstein für die humanistische Psychologie. Demnach ist Folgendes zu beachten:

- Motivation kann als das Streben nach Befriedigung von Bedürfnissen bezeichnet werden.
 - Die Bedürfnisse entwickeln sich hierarchisch, d.h. qualitativ Höherwertig.
 - Ein befriedigtes Bedürfnis wird nicht mehr als Bedürfnis empfunden; d.h. es motiviert nicht mehr.
- * Erst dann wird das nächst höhere Bedürfnis motivationsfähig.

Das Menschenbild als Grundlage für ein Führungskonzept Nach D.M. McGregor

Theorie X (das „alte" Menschenbild)

- Mensch meidet Arbeit
- Mensch muss zur Arbeit gezwungen werden
- Mensch vermeidet Verantwortung

Theorie Y (das „neue" Menschenbild)

- Arbeit ist so natürlich wie Spiel und Ruhe
- Mensch übt Selbstdisziplin und Selbstkontrolle
- Verpflichtung gegenüber Zielen ist eine Funktion der Belohnungen
- Mensch sucht Verantwortung
- Kreativitätsvermögen ist in der Bevölkerung weit Verbreitet
- Industrielles Leben nutzt geistiges Potenzial zu wenig

Motivationspsychologie nach McGregor

Douglas Mc. Gregor unterschied bei der Einstellung von Führungskräften zu Mitarbeitern zwischen den Extremen X und Y. Je näher die Einstellung einer Führungskraft an Y herankommt, desto größer die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters.

Theorie X	Theorie Y
Menschen hassen Arbeit	Menschen arbeiten gern
Menschen müssen angetrieben werden	Menschen entwickeln Eigeninitiative
Nur unter Zwang ordnen sich Menschen einer Organisation unter	Menschen ordnen sich einer Organisation unter, wenn sie die Ziele der Organisation kennen und akzeptieren
Menschen wollen nur Sicherheit und Bequemlichkeit	Menschen gehen Risiken ein, wenn sie die Ziele kennen und akzeptieren
Menschen sind nicht ehrgeizig	Menschen wollen Erfolg
Menschen wollen, dass man ihnen befiehlt	Menschen wollen selbst Initiative entwickeln
Menschen scheuen Verantwortung	Menschen suchen Verantwortung

McClellands Theorie der erlernten Bedürfnisse

(häufig den Inhaltstheorien zugerechnet)

- Leistungsbedürfnis
- Affiliationsbedürfnis
- Machtbedürfnis

Bedürfnisse sind nicht ererbt oder angeboren, sondern erlernt.

Motivation im Licht zeitgemäßer Anforderungen

Verengung des Motivationsbegriffes

die Verengung von Motivation auf Leistungsmotivation

- Gefahr der leistungsneurotischen Verherrlichung

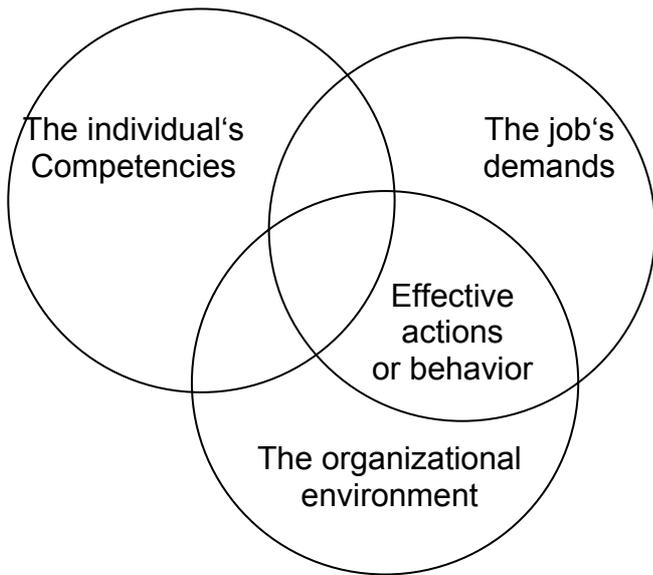
die Verkürzung von Motivation auf ein reaktives Verständnis, das immer erst bei der Überwindung von Schwierigkeiten einsetzt

- Motivation ist mehr als Problemlösung

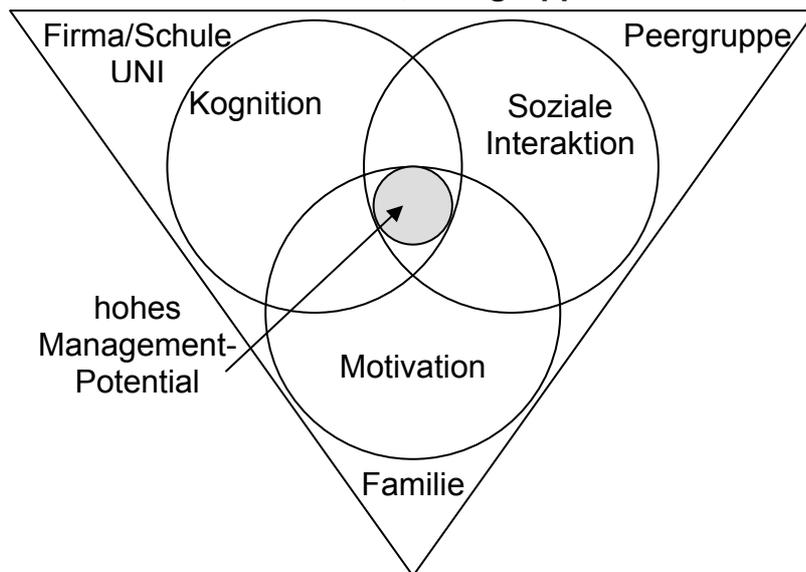
das Ausklammern der Selbstmotivation

- In der Selbstmotivation liegt der Anker für die Fremdmotivation

A Model of effective Job Performance



Interdependenz-Modell des Managementtalents mit den Persönlichkeitsmerkmalen Motivation, Kognition und Soziale Interaktion und den primären Sozialbereichen Firma/Schule/Hochschule, Peergruppe und Familie



Erfolgsmuster für Manager

- motivational:
 - Energie und Leistungsehrgeiz
 - Starkes Selbstvertrauen
 - Gestaltungs- und Aufstiegs motivation
 - Zielorientierung und Initiative
- kognitiv:
 - Wissens - und Interessenbreite
 - Hohe Lernfähigkeit in vielen Bereichen
 - effizienzorientiertes Denken (linear + vernetzt) und Handeln
 - Planen, Organisieren und Kontrollieren
- sozial- interaktiv:
 - „ ganzheitlicher" Umgang mit Menschen emotionale Unabhängigkeit von anderen Überzeugen und Durchsetzen
 - Mobilität und interkulturelle Fähigkeiten

„Basis-Persönlichkeit“ des General Managers

Bedürfnisse/Motive:

- Macht/Status
- Zielorientierung
- Ehrgeiz

Temperament:

- Emotionale Stabilität und Ausgeglichenheit
- Optimismus

Kognitive Orientierung:

- Überdurchschnittliche Intelligenz (Keine Brillanz)
- Relative analytische Stärke
- Starke intuitive Fähigkeiten

Interpersonale Orientierung

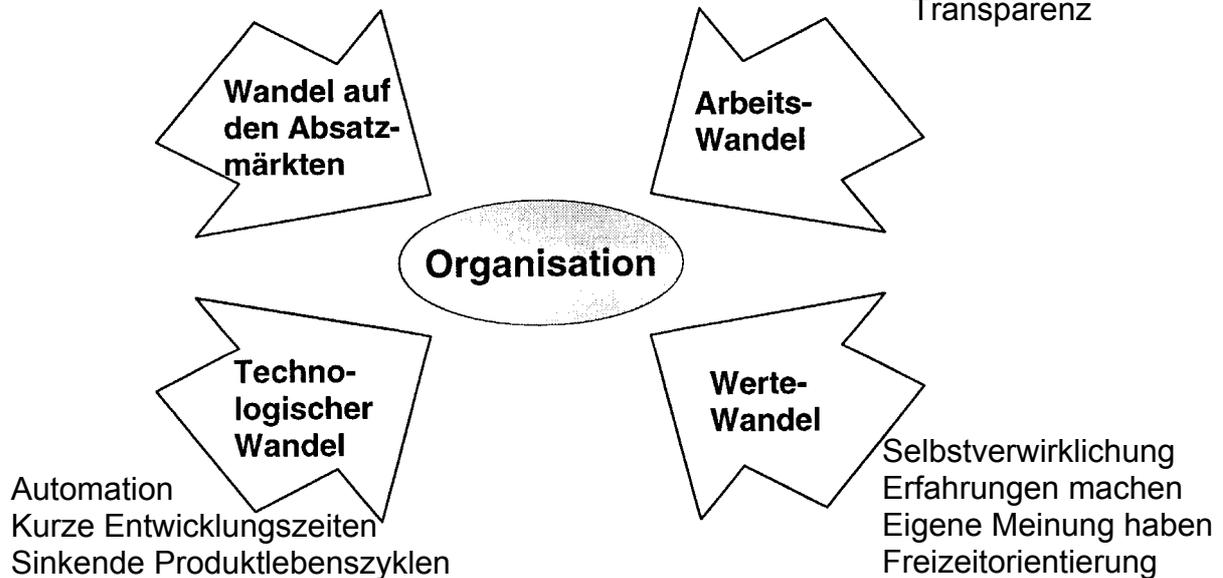
- Stattlichkeit, Stark im Aufbau und Entwicklung von Beziehungen zu Menschen
- Ungewöhnliche Interessenkombination, die eine schnelle Verbindung zu einer Vielzahl von unterschiedlichsten Spezialisten ermöglicht

III. Change – Management

Der Wandel

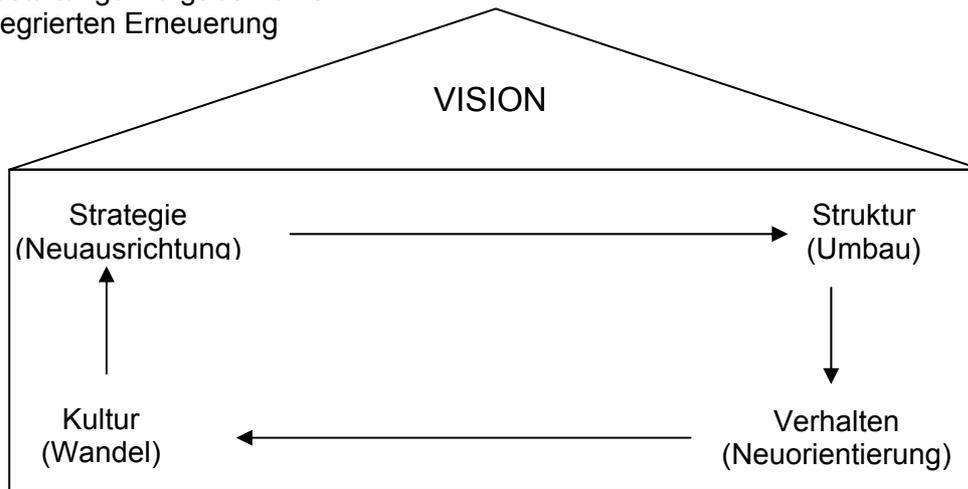
Globalisierung der Märkte
Internationaler Konkurrenzdruck
Qualitatives Wachstum

Teamarbeit
Mitwirkung
Transparenz



Das Haus der Erneuerung

Gestaltungs-Aufgaben einer integrierten Erneuerung



Die Erneuerung der Führungskultur

Taylorismus von der additiven Herstellung Feste Strukturen Hinter verschlossenen Türen Von oben nach unten Addition von Instrumenten Zuordnung von Funktionen Kontrollierte Aktivität	Post-Taylorismus ... zum integrierten Gestalten Fließende Prozesse Offen zuhörend und fragend Von oben und von unten Abstimmung der Instrumente Entwicklung von Fähigkeiten Entfaltete Kreativität
---	--

„Intrapreneurial Culture“ Wandel als Chance Kontrolliertes Risiko Bereitschaft, Fehler zu begehen Bedingungslose Unterstützung von Ideen Protektion und Unterstützung durch den Sponsor Vision Sinnggebung durch ganzheitlichen Ansatz Gegenseitiges Vertrauen und Freiheit Kundenorientierung Auch kleine Innovationen werden gewürdigt		„Bürokratische Kultur“ Wandel als Bedrohung Defensive Risikoaversion Angst vor Fehlern Infragestellen neuer Ideen Gehorsam gegenüber dem Chef Instruktionen und Regeln Sinnentleerung durch Fragmentation Kontrolle Innenorientierung Big-Bang Innovation
---	--	--

Management of Change

das heißt:

1. Entwickeln und Fördern einer Kultur, die für den Wandel offen ist
2. Delegation von Kompetenz und Verantwortung
3. Formulieren einer klaren Vision
4. das Geschäft einfach halten (keep it simple)
5. Teams klein halten
6. effektiv kommunizieren
7. Beziehungsmanagement

Wir erleben es gerade ...

- Eine Strategie für eine Organisation zu entwickeln ist eine Sache ...
- ... diese Strategie zu implementieren eine andere. Die Umsetzung von Strategie ist vielleicht die größere Herausforderung.

Fallen bei Veränderung

Aus einer Umfrage bei 93 Unternehmen zu Erfahrungen mit Veränderung:

- Implementation dauert länger als geplant (76%)
- Unvorhergesehene Störeinflüsse von innen und außen (74%)
- Mangelnde Effizienz der Aktivitäten zur Implementierung (66%)
- Ungenügende Fähigkeiten / Fertigkeiten der Umsetzenden (63%)
- Inadäquates Training / Einweisung der „einfachen Mitarbeiter“ (62%)
- Externe Störung der Umsetzung (Wettbewerb, Gesetzesänderungen usw.) (60%)

Veränderung ist „fuzzy“

- Es ist eine Illusion, den Veränderungsprozess komplett beherrschen zu können.
- Organisationen sind immer unzureichend auf die Veränderung vorbereitet.
- Ein sicheres Rezeptbuch für die Gestaltung von Wandel gibt es nicht.

Die 10 Gebote für Changeprozesse

1. Analysiere die Organisation und ihren Veränderungsbedarf
2. Vereine die Organisation hinter einer zentralen Vision
3. Distanziere Dich von der Vergangenheit
4. Schaffe einen „sense of urgency“
5. Lasse einen starken „Leader“ den Wandel verkörpern
6. Gewinne die Meinungsbildner
7. Arbeite einen konkreten Umsetzungsplan aus
8. Entwickle Strukturen, die Wandel fördern
9. Kommuniziere, beziehe die Menschen ein und sei ehrlich
10. Verstärke die Bereitschaft zur Veränderung

1. Gebot: Analysiere die Organisation und ihren Veränderungsbedarf

Ohne Diagnose keine Intervention

- Was motiviert den Wandel?
- Welche Kräfte stehen für und gegen die Veränderung?
- Welche Interessensgruppen nehmen Einfluß?
- Welche Meßgrößen / Steuerinstrumente stehen zur Verfügung?
- Wer hat ein Bedürfnis nach Wandel?
- Welche Erfahrungen hat die Organisation mit Veränderung? Wie bereit ist sie für Veränderung?

Beispiel: Was tun bei „schlechten“ Erfahrungen mit Wandel?

- Veränderungsvorhaben umfassend erklären
- Geschickte Präsentationen
- Frühzeitige Information
- Vorteile für Mitarbeiter /Unternehmen hervorheben
- Zeit für Gespräche einplanen
- Nach Feedback bei den Betroffenen fragen / dieses aufnehmen
- Mit kleinen und einfachen Schritten beginnen
- Schnelle positive Resultate arrangieren und sichtbar werden lassen
- Erfolge publizieren ..

2. Gebot: Vereine die Organisation hinter einer starken, zentralen Vision

- Die Vision reflektiert die Werte, das Selbstverständnis und die Hoffnungen der Organisation
- Die Vision wird der Organisation so präsentiert, dass alle den Bezug zum Geschäft verstehen, die davon erwarteten Vorteile, personellen Auswirkungen - im Positiven wie im Negativen
- Für die Betroffenen muss den Einfluss der Vision auf ihre Aufgabe erkennbar werden

3. Gebot: Distanziere Dich von der Vergangenheit

- Die erstrebte Zukunft muss von der Vergangenheit abgekoppelt werden
- Dennoch gilt es ein gewisses Maß an Kontinuität zu erhalten - „gute“ Traditionen unter die neue Vision zu stellen
- Alte und die neue Tugenden werden mit der neuen Vision verknüpft

4. Gebot: Schaffe einen „sense of urgency“

- Die Organisation muss davon überzeugt werden, dass der Wandel dringend notwendig ist
- ... sonst versanden die Veränderungen
- Insbesondere das Mittelmanagement schätzt oft die Dringlichkeit geringer oder höher als das Top Management ein - und handelt entsprechend langsam oder übereilt
- Hier ist intensive, häufige und direkte Kommunikation geboten

5. Gebot: Lasse einen starken „leader“ den Wandel verkörpern

- Eine Organisation braucht in Veränderungsprozessen einen „leader“, der stark, sichtbar und symbolträchtig den Weg weist, die Veränderung propagiert und treibt
- Den Wandel sollte eine Galions - und Symbolfigur tragen
- Es kann sich dabei auch um eine identifizierbare Gruppe handeln

6. Gebot: Gewinne die Meinungsbilder

- Allein starke „leadership“ bewirkt keinen erfolgreichen Wandel: Eine kritische Masse von Befürwortern muss gewonnen werden
- Wichtig ist es, neben der Unterstützung des Managements die der informellen Führer, der Meinungsbildner, zu erhalten
- Es ist sinnvoll, dazu ein Konzept zu entwickeln:
 - Wer sind unsere Meinungsbildner?
 - Wie stehen sie zur geplanten Veränderung?
 - Wie können wir sie gewinnen?

7. Gebot: Arbeite einen konkreten Umsetzungsplan aus

- Der Umsetzungsplan enthält alle notwendigen Schritte zur Implementierung
- Er ist nicht zu detailliert - sondern motivierend
- Er reflektiert, wie viel Veränderung der Organisation zugemutet werden kann, ohne sie zu überfordern
- Der Plan sollte auch mit Betroffenen diskutiert werden
- Der Plan sollte flexibel bleiben

8. Gebot: Entwickle Strukturen, die Wandel fördern

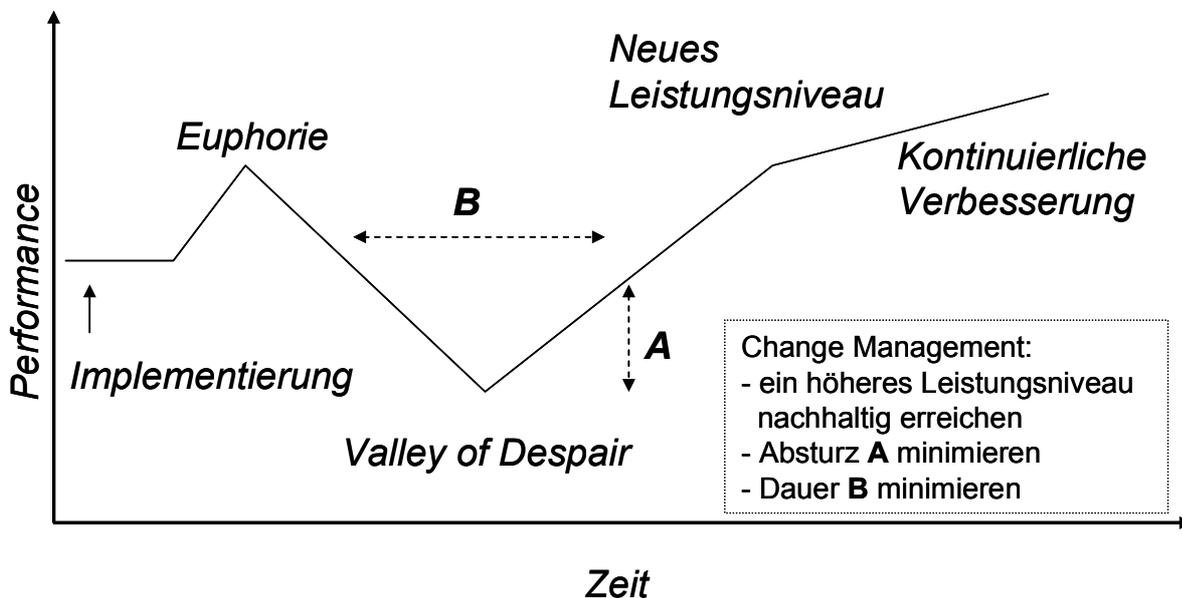
- Wichtig für eine Organisation: Strukturen zu besitzen, die Wandel begleiten, z.B.
 - Pilotprojekte durchführen
 - Neue Trainingsprogramme entwickeln
- Suche Führungskräfte, die mit Wandel umgehen können oder lernen wollen

9. Gebot: Kommuniziere, beziehe die Menschen ein und sei ehrlich

- So weit möglich, offen informieren, um das Vertrauen der Menschen zu gewinnen
- Kommunikation sollte
 - kurz und prägnant, für alle Teilnehmergruppen gut verständlich
 - beschrieben wo es warum hingehet - und wie das passieren wird
 - spricht die Betroffenen und die Beteiligten an
 - behandelt den Zeitplan und das Tempo der Veränderung
 - erklärt die Erfolgskriterien und die daraus resultierenden Nutzen
 - macht deutlich, was sich nicht verändert
 - transportiert das Commitment der Meinungsbildner
 - weist auch auf einige negative Nebenwirkungen hin
 - stellt klar, wie weiter informiert wird

10. Gebot: Verstärke die Bereitschaft zur Veränderung

- Während der Implementierungsphase zeigt das Top Management ihr commitment
- und verstärkt die neuen Werte / die neue Kultur
- Veränderung wird immer mehr zu einem permanenten Prozess und immer weniger zur Ausnahmesituation. Darauf ist das gesamte Unternehmen mit der Zeit einzustimmen.



Change Framework

	Gesamtsystem-Ebene	Intermediäre-Ebene	Individual-Ebene
Zeitliche Dimension			
Sachliche Dimension			
Soziale Dimension			

Fragen, die immer wieder gestellt werden sollten

- Sind alle Interessensgruppen / Schlüsselpersonen berücksichtigt?
- Denken wir „big enough“?
- Ist der Auftrag zur Veränderung stark genug?
- Haben wir ein zwingendes Bild der Zukunft gemalt?
- Haben wir genug beteiligt?
- Haben wir genug Raum für abweichende Meinungen gegeben?
- Haben wir genügend informiert und mit den Betroffenen kommuniziert?

IV. Assessment-Center

Begriff und Idee des Assessment Centers

Ein Assessment Center ist:

- ein ein- bis dreitägiges Seminar
- mit acht bis zwölf Mitarbeitern oder Bewerbern
- die von Führungskräften und Personalfachleuten
- in Rollenübungen und Fallstudien
- beobachtet und beurteilt werden.
- Diese Rollenübungen und Fallstudien
- Sind charakteristisch für
- Bestehende oder zukünftige
- Arbeitssituationen und Aufgabenfelder.

Folgende Prinzipien sind maßgeblich für ein AC:

- Prinzip der Simulation
- Prinzip der Methodenvielfalt
- Prinzip der Anforderungsanalyse
- Prinzip der Beobachtung durch Führungskräfte aus dem Unternehmen
- Prinzip der Transparenz

Die Prinzipien der Assessment-Center-Technik

Das AC ist durch folgende Prinzipien gekennzeichnet:

Verhaltenorientierung: Der direkteste Weg, die Eignung einer Führungskraft festzustellen, liegt im Verhalten. Deshalb werden in dem AC hauptsächlich Eignungsfeststellungsverfahren eingesetzt, die Verhalten beobachtbar machen.

Mehrfachbeurteilung: Jeder Beobachter von Verhaltensweisen macht individuelle Fehler. Beobachten mehrere Personen dasselbe Verhalten, heben sich die subjektiven Fehler gegenseitig auf. In dem AC werden deshalb mehrere Beobachter eingesetzt.

Anforderungsbezogenheit: Eignung lässt sich nur durch das "geeignet wofür" ausdrücken. Je genauer dies beschrieben ist, desto genauer sind die möglichen Eignungsaussagen. Der Beobachtung im AC liegen deshalb genau spezifizierte Anforderungsdimensionen zugrunde, die dann in beobachtbare Beurteilungsmerkmale umdefiniert und operationalisiert werden.

Fairness und Chancengleichheit: Die Materialien zum AC müssen chancengleich, die Durchführung fair sein.

Nutzen des AC's für das Unternehmen	Nutzen des AC's für die Teilnehmer
Auswahl-AC's:	
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Treffsicherheit der Personalentscheidung, insbesondere wenn überfachliche Eigenschaften wichtig sind • Beurteilungsbereiche werden sichtbar, die in Gesprächen nur sehr schwer oder mit Risiko zu beurteilen sind (etwa Führungsverhalten, Arbeitsorganisation und analytisches Denken) „• Blendet` lassen sich leichter erkennen, „Langsamstarter“ haben bessere Chancen • „Zwölf Augen sehen mehr als zwei“ • Verminderte Fluktuationskosten • Förderung des Firmenimage: auch abgelehnte Bewerber sind zufrieden (Transparenz, Atmosphäre, Rückmeldung) • Schulung der Beurteiler • Entscheidungen werden transparenter und tragbarer (auch gegenüber internen „Konkurrenten“) • Viele Denkanstöße für die Beurteiler, Verbesserung der Beurteilungs- und Beobachtungsfähigkeiten im Alltag und bei klassischen Bewerber-Interviews • Verbesserte Zusammenarbeit Personalabteilung/Linie • Hinweise für eine gezieltere Einarbeitung der Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringeres Risiko, eine falsche Position anzutreten • Rückmeldung über Stärken/Schwächen • Gezielte eigene Weiterbildung möglich • Bessere Chance, erworbene Fähigkeiten in berufsnahen Situationen zu demonstrieren • Vorinformation über Zielposition durch Aufgabensimulationen und Bewertungskriterien • Direkter Bezug zwischen Verhalten und Ergebnissen wird deutlich • Vergleichsmöglichkeit unter Mitbewerbern • Ergebnis steht direkt nach AC fest, unangenehme Wartezeit entfällt
Potentialanalyse-AC's	
<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen bisher nicht „genutzter` Potentiale • Informationen mit gleicher Qualität lassen sich außerhalb von AC's nur zeit und kostenaufwendig erheben • Langfristige Sicherung einer Reserve hochwertiger Führungsnachwuchskräfte • Hohe Transparenz über die Defizitstruktur eines Mitarbeiters (im direkten Vergleich mit anderen Mitarbeitern) • Direkter Vergleich mehrerer Mitarbeiter in identischen Arbeitssituationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückmeldung über Stärken und Schwächen in bezug auf Anforderungen höher qualifizierter Arbeitsplätze • Im AC werden Alltagssituationen der Führungskraft erlebt und mit eigenen Vorstellungen verglichen • Objektive Beurteilung der Potentiale für unterschiedliche Positionen/Laufbahnen • Beförderungen werden gerechter erlebt (mehrere Beurteiler, Praxis-Situationen, transparente Kriterien)
Bildungsbedarfsanalyse-AC's	
<ul style="list-style-type: none"> • Beobachter (Führungskräfte, Personalbereich) erhalten guten Überblick über vorhandenes Potential • Vermeidung des „Gießkanneneffektes“ bei Bildungsinvestitionen: Mitarbeiter nehmen nun solche Trainings wahr, die Bedarf entsprechen • Effizienz bisheriger Bildungsmaßnahmen kann überprüft werden • Gezielte Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen (Training, Positionswechsel) • Gestalten von Unternehmenskultur: Der einzelne Mitarbeiter und seine Individualität werden in den Mittelpunkt gerückt 	<ul style="list-style-type: none"> • Im AC werden Maßnahmen und Wege aufgezeigt, wie vorhandene Schwächen abgebaut und Stärken besser genutzt werden können • Anschließende Trainings-/ Entwicklungsmaßnahmen sind erfolgreicher, da direkter Bezug zu eigenen Schwächen erkennbar wird

Vorgehensweise bei der Übungsentwicklung Postkorb

	Wahrnehmungsfähigkeit für schwache wirtschaftliche Signale	Hohe Entscheidungsorientierung, mit Druck umsetzen können	Ausgeprägte Kostenorientierung	Sensibilität für zwischenmenschliche Konflikte	In hohem Maße delegieren
1. Umlauf für die Geschäftsleitung zu aktuellen betriebswirtschaftlichen Zahlen mit Hinweisen auf Verschlechterung	x				
2. Mitarbeiter A läßt erkennen, daß zu Mitarbeiter B Kommunikationsprobleme bestehen				x	
3. Zwei Investitionsalternativen werden vorgeschlagen; nach Berechnung ist eine davon kostengünstiger					
4. Störung in wichtiger Fertigungslinie tritt auf		x			
5. Messebericht mit Hinweisen auf technische Entwicklungen, die in eigener Firma nicht berücksichtigt wurden	x				
6. Mitarbeiter C soll zum Stellvertreter ernannt werden, Andeutungen jedoch, daß er keine Akzeptanz hat				x	
7. Schreiben von Mitarbeiter mit Bitte „gelegentlich darum kümmern“, ist inhaltlich jedoch sehr wichtig		x			
8. Es treten plötzlich teure Qualitätsprobleme auf, jetzt jedoch andere, eigentlich unwichtige Termine		x			
9. Mitarbeiter versucht „Rückdelegation“					x
10. Vermehrte Kündigungen in einer bestimmten Abteilung, Hinweise auf Unzufriedenheit von Mitarbeitern				x	
11. Sehr teure Investition mit unsicherem Nutzen wird von Mitarbeiter dringend empfohlen			x		
12. Wird mit Bitte um Problemlösung angesprochen, ist eigentlich Verantwortungsbereich von Mitarbeiter					x
13. Mitarbeiter bittet um Entscheidung, die er auch selber treffen könnte					x
14. Vergleichskennzahlen von IHK zu Kostenentwicklung weisen auf eigene Schwächen hin			x		
15. Schreiben Mitarbeiter mit indirektem Hinweis, dass wichtiger Prototyp nicht termingemäß fertig wird	x				

Belastbarkeit

Fähigkeit, außergewöhnlichen (langen oder intensiven) emotionalen, kognitiven oder physischen Anforderungen standzuhalten.

- + wirkt auch bei schwierigen Aufgaben ruhig und gelassen
- + bei ihm/ ihr gibt es kaum Anzeichen von Nervosität
- + wird nach Misserfolgen rasch wieder emotional stabil
- + kann sich gut auf bestimmte Situationen konzentrieren
- + zeigt Freundlichkeit
- + zeigt angemessenen Witz und Humor
- + ist geduldig und unverkrampft
- + kann ungeklärte Situationen ertragen
- + kann gut mit den eigenen Spannungen (Frustrationen, Dauer der Übungen, Erfolglosigkeit) umgehen
- + Nervosität und Anspannung lösen sich im Laufe des Seminars
- reagiert in schwierigen Situationen aggressiv/ resignativ
- zeigt stereotype Freundlichkeit
- zeigt übertriebene Gefühlsäußerungen

Entscheidungsbeständigkeit

Fähigkeit, Entscheidungen beizubehalten, solange keine Veränderung der Randbedingungen eintritt, die eine Revision erforderlich macht.

- + steht zu seinen/ ihren Entscheidungen, solange er/ sie dafür einsichtige Argumente hat
- + versteckt sich nicht hinter Vorgesetzten, wenn es darum geht, unangenehme Entscheidungen zu vertreten
- wechselt häufig die Meinung
- traut seinem eigenen Urteil nicht
- lässt sich beeinflussen
- folgt der Gruppenmeinung zu Lasten der eigenen Meinung
- will sich nicht konkret festlegen

OC-Definition (Orientierungs-Center)

- Das Orientierungs-Center dient der systematischen Personalentwicklung.
- Mehrere (acht) Teilnehmer bearbeiten
- spezifische, unternehmensbezogene Aufgaben
- allein, zu zweit oder in Gruppen,
- beobachten sich selbst und andere Teilnehmer
- geben sich gegenseitig Rückmeldungen und erhalten Feedback durch die OC-Leitung
- bezüglich bestimmter Kriterien und dem damit verbundenen Verhalten
- in den Ausprägungen „Stärken“, „Trainingspunkte“ und „Potentiale“

Ziele eines Orientierungs-Centers

strategische	operative
<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der Unternehmenskultur (mittel- bis langfristig) <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation (Mitarbeiterförderungsgespräche) - „Feedback-Kultur“ - Selbstvertrauen und Selbstverantwortung - Kooperation - vernetztes Denken und Handeln • Identifikation von Potentialträgern • systematische Personalentwicklung, insbesondere <ul style="list-style-type: none"> - Schlüsselqualifikationen - vertikal und horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> • eigenverantwortliche, realistische Selbsteinschätzung durch: <ul style="list-style-type: none"> → Selbsterkenntnis <ul style="list-style-type: none"> - Stärken - Trainingspunkte - Potentiale → eigene Wirkung auf andere erfahren • realistisch-konstruktiv Feedback nehmen u geben • Vereinbarung von Lernzielen und Maßnahmen zu gezielter Förderung und Entwicklung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

Anliegen und Lerneffekte im Rahmen von Orientierungs-Centern

Anliegen

- Vermeidung von Frustrationseffekten
- Ergebnistransfer
- wirkliche Potentialerkenntnis i.S. einer Prozessdiagnostik (soweit möglich)
- Lernen initiieren
- Abbau von „hierarchischem Denken“ (Lean, Teamarbeit, Projektmanagement)
- Wandel der Unternehmenskultur
- Einleitung von Veränderungsprozessen
- kurz- oder mittelfristige Aktivität/Investition

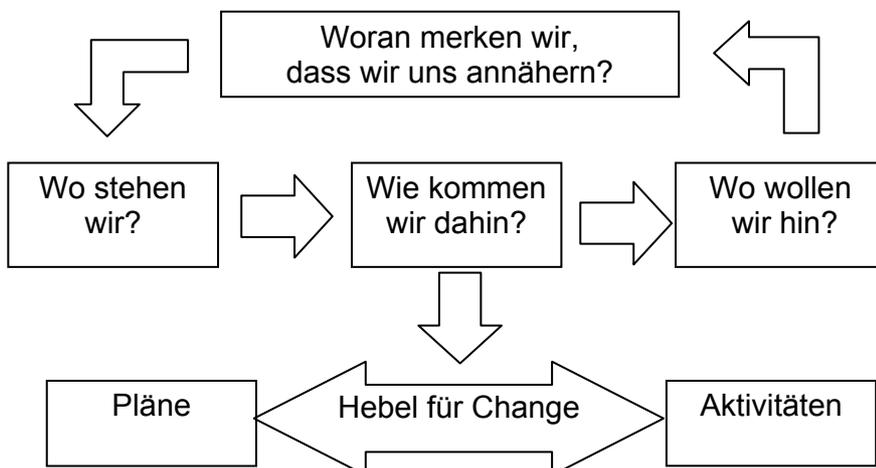
Lerneffekte

- theoretisch/methodisch → praxisorientiert
 - Kommunikation
 - Verhaltensbeobachtung und – Einschätzung
 - Feedback geben und nehmen
- wichtige, z.T. veränderungsprozeßbezogene Themen und Situationen aus dem Unternehmen

Vorteile des Orientierungscenters	Frustrationseffekt beim Assessment Center
<ul style="list-style-type: none"> • Quasi-Arbeitsprobe (wenn adaptiert) • Methoden-Vielfalt • standardisierter Beobachtungsprozeß • konkretes Verhalten • objektive Beurteilung (möglichst) 	<ul style="list-style-type: none"> • Problem der „Übriggebliebenen“ in den Organisationseinheiten • Problem der „Auserwählten“ ohne Führungspotential (z.Z. Gewinner und Verlierer) • Führungspotential u. keine freie Führungsfunktion • Veränderung/Lernen bei „Gewinnern“ u. „Verlierern“

Orientierungs-Center/Assessment Center

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben • (ähnliche) Kriterien • Verhalten • Beurteilungsskalen (Tendenzaussagen) • ähnlich hoher Standardisierungsgrad /Strukturierungsgrad • z.T. Ablauf 	<ul style="list-style-type: none"> • „neutrale Standortbestimmung“ • ständiger, letztlich möglichst objektiver Abgleich Selbst/Fremdbild • keine Beobachter • geleitete Selbsteinschätzung • gegenseitiges Feedback • prozeß- und lernorientiert



Das Problem - Chancen Statement

- Beschreibung des Problems / der Chance, die Anlass zur Veränderung gibt
- Beschreibung der notwendigen Veränderungen, um das Problem zu beseitigen bzw. die Chance zu nutzen.

Die Bereitschaft der Organisation für die Veränderung

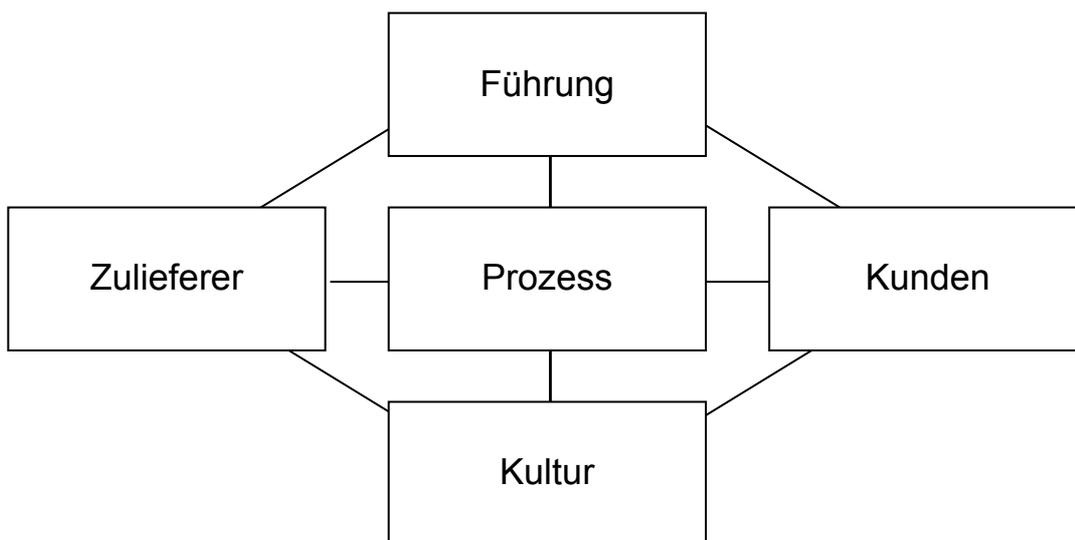
Was sind die stärksten Kräfte der Veränderung, auf die gebaut werden kann?	Welche Widerstände sind am wenigsten problematisch / beunruhigend?
Welche für den Wandel nötigen Kräfte sind zu schwach - und bedürfen der Stärkung?	Welche Widerstände können den Veränderungsprozess scheitern lassen?
Anmerkung: - Aus der Sicht des Top-Managements und einfachen Mitarbeiters	Wohin mit dieser Information? - „Was“ Spalte im Kommunikationsplan - Plan zur Organisationsentwicklung - Hinweise für den Trainingsplan

Analyse der Interessengruppen

Interessent-Gruppe	Intellektuelles Commitment	Emotionales Commitment	Öffentliches Commitment	Fähigkeiten / Qualifikation
Top Management				
Mittelmanagement				
Untere Führungsebene				
Mitarbeiter/Betroffene				
Kunden				
Zulieferer				

- Möglichst alle Interessengruppen identifizieren
- In der Fähigkeitsspalte fehlende Qualifikationen eintragen

Welche Projekte laufen schon?	Welche meßbaren Fakten gibt es?
Welche Projekte zu den 5 Bereichen laufen? Wo stehen sie? Gibt es Konflikte mit dem Vorhaben?	Welche Maßzahlen zu den 5 Bereichen gibt es? Auf welche wird besonders geachtet??



Das HR-System

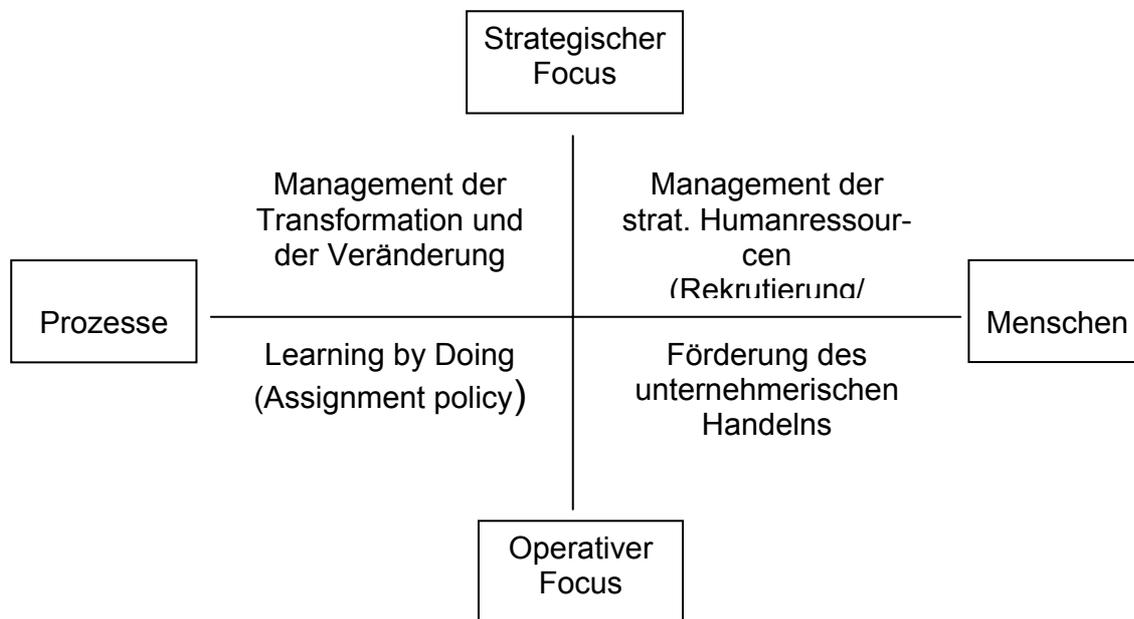
- Welche Verhaltensweisen werden in der Organisation ermutigt und verstärkt? Welche Botschaft vermitteln diese Systeme dem Mitarbeiter?
 - System der Personalgewinnung
 - Vergütungssysteme
 - Feedback - Systeme
 - Förderung von Talenten
 - Personalentwicklung
 - Interne Kommunikation

Der Kommunikationsplan

Zielgruppe?	Warum?	Was?	Durch wen?	Wie?	Wann?
Interessengruppen /Schlüsselpersonen	Ziele der Kommunikation	Kernaussage	Multiplikatoren	Medium	Timing / Häufigkeit
Für jede Interessensgruppe einen Plan	Was soll erreicht werden? Informieren? Aktive oder passive Unterstützung?	Was ist mein Nutzen? Was bedeutet das für mich?		Direkte Kommunikation ist das Beste – kann aber auch überstrapaziert werden	

Die Kommunikation soll aufrichtig und konsistent für alle Interessengruppen sein!

Die Rolle des Personalmanagements



Dieses Skript wurde erstellt von
ISA ÖZ, FERIT DEMIR

- S K R I P T E N D E -

Dies ist kein offizielles Skript und erhebt somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit.

<http://www.wiso.ferit.info>

**Mit freundlichen Grüßen
Ferit Demir**