

eBausteine zur Personalentwicklung

BDU-Fachverband
Personalmanagement

Inhalt

1. Managementmethoden
 - 1.1 Entscheiden mit der Macht der Intuition
 - 1.2 Konflikte – ja und?
 - 1.3 Vom Führungskreis zum Führungsteam
 - 1.4 Wenn Manager führen oder Hirten bellen...
– Lästerliche Gedanken zu Führung und Management
 - 1.5 Mehr Schwung im Tandem
 - 1.6 Krisen gut bewältigen
2. Mitarbeiterführung
 - 2.1 Ausgebrannte Arbeitsteams
3. Sonstige
 - 3.1 Coaching-Tagung
 - 3.2 Coaching – Versuch einer Klärung
 - 3.3 E-Mail-Kollaps?!?
 - 3.4 Buchvorstellung
4. Impressum

Editorial:

Im permanenten Veränderungsdruck der Unternehmen stellt der Bereich Personalmanagement einen entscheidenden Erfolgsfaktor in unserer Wirtschaft dar.

Die Mitglieder des BDU-Fachverbandes Personalmanagement möchten mit diesem eNewsletter die Unternehmen bei dieser Aufgabe unterstützen.

Die eBausteine zur Personalentwicklung beinhalten neben der praxisnahen Darstellung aktueller Trends der Personalentwicklung einen Überblick über die Entwicklungen auf dem Beratungsmarkt des Personalmanagements.

Sie erscheinen mit drei Ausgaben pro Jahr. Für den interessierten Leser besteht die Möglichkeit, umfangreiche Fachartikel und weitere Informationen zu dem jeweiligen Thema direkt beim Autor anzufordern – per Mausklick.

Im Namen des BDU-Fachverbandes Personalmanagement wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.



1. Managementmethoden

Entscheiden mit der Macht der Intuition

Meistens sind Entscheidungen die Qual der Wahl aus vielen und manchmal sogar unbegrenzten Möglichkeiten. Wie sollen diese Möglichkeiten aber bewertet werden? Wie viele Informationen braucht man? Wen soll man um Rat fragen? Welche Alternativen sind noch zu berücksichtigen? Und derlei Fragen mehr quälen uns beim Finden von Prioritäten. Komplexe Situationen mit vielen untereinander vernetzten Einzelaspekten mit rationalen Entscheidungstechniken zu beherrschen, ist nahezu unmöglich. Denn es dürfte in solchen Situationen kaum gelingen, alle relevanten Informationen zusammen zu tragen, miteinander zu vergleichen, alle Kombinationen zu berücksichtigen und dann auch noch logisch, analytisch zu entscheiden. Der Ökonom und Nobelpreisträger Herbert Simon prägte für die Limitierung des menschlichen Geistes den Begriff der „begrenzten Rationalität“.

Dennoch sind wir entscheidungsfähig und können uns auf unsere Entscheidungen verlassen – oft jedenfalls. Offenbar haben wir im Laufe unseres Lebens unbewusst eine Reihe von „hidden rules“ entwickelt, die über unser Entscheiden entscheiden und die wir als Intuition oder „Sechsten Sinn“ erleben.

Die kostenlose Vollversion direkt hier beim Autor, [Walter Braun](#), bestellen.

Für mehr Informationen zum Autor bitte [hier](#) klicken.

Konflikte – ja und?

Mitarbeiterbindung durch produktives Energiemanagement – Teil 2

Bei der Analyse in Changeprozessen wird oft als wesentliches Hindernis zur Veränderungsbereitschaft „fehlender Mut und mangelnde Konfliktfähigkeit“ erkannt. Konflikte? Haben wir nicht! Wir haben eigentlich ein gutes Betriebsklima – und würden uns alle gut verstehen, wenn zum Beispiel die Ziele klarer wären, unser Vorgesetzter besser Führen würde, die Entlohnung gerechter wäre, wir mehr Anerkennung bekämen, wir weniger Druck hätten... und, und, und! Ja, wenn das Wörtchen „wenn“ nicht wäre. Wenn ganz natürliches Energiepotenzial respektiert würde, wenn blockierte Energie heilsam genutzt würde...

Ein hilfreiches Modell zur Konfliktbearbeitung ist das Modell der „heilsamen Konflikte, Beziehungen verbessern, Konflikte lösen“. Dieses Modell geht auf langjährige Erfahrungen von Unternehmensberatern und Hochschullehrenden zurück. Es basiert auf einer Studie zum Konfliktverhalten von Vorgesetzten. In der Studie ging es zunächst darum, wie Führungskräfte normalerweise auf uneingelöste Versprechen und unerfüllte Erwartungen reagieren. Im zweiten Schritt wurde der beste Umgang mit solchen Problemen herausgearbeitet. Dafür begleiteten die Wissenschaftler die leistungsfähigsten Schichtführer und Führungspersonen in ihrem Berufsalltag. Insgesamt wurden im Rahmen dieser zwei Jahrzehnte dauernden Studie 25.000 Menschen in Dutzenden verschiedener Institutionen beobachtet.

Die kostenlose Vollversion direkt hier bei der Autorin, [Dr. Angelika Hamann](#), bestellen.

Für mehr Informationen zur Autorin bitte [hier](#) klicken.

Vom Führungskreis zum Führungsteam

Ein Führungskreis, in dem alle freundlich zueinander sind, aber in Wirklichkeit unterschiedliche Ziele verfolgen, das ist die Hölle für ein Unternehmen.

Ein Führungskreis, in dem man sich respektiert, vertraut und schätzt, Konflikte offen legt und bearbeitet und in dem alle am gleichen Strang in die gleiche Richtung ziehen, das ist der Himmel für ein Unternehmen. Dies soll hier als Führungsteam bezeichnet werden.

Wo überall im Unternehmen finden und brauchen wir solche Teams?

Beispiele sind:

Der Unternehmer mit seinen engsten Mitarbeitern, eine Unternehmensleitung mit Sprecher oder Vorsitzendem, aber ebenso auch der Führungskreis eines Standortes, eines Werkes oder sogar eines Bereiches. Für sie alle gelten die gleichen Regeln.

In dem ausführlichen Beitrag werden Merkmale und Voraussetzungen eines leistungsfähigen Führungsteams beschrieben sowie der Prozess, wie sich einem Führungskreis ein Führungsteam entwickeln kann.

Der Nutzen besteht darin, dass im laufenden Geschäft vieles einfacher, kleinere Konflikte vermieden oder schnell gelöst werden, die Energien alle in die gleiche Richtung gehen, Entscheidungen manchmal zwar langsamer zustande kommen, die Umsetzung dafür aber zügiger erfolgt.

Die kostenlose Vollversion direkt hier beim Autor, [Jochen Müller](#), bestellen.

Für mehr Informationen zum Autor bitte [hier](#) klicken.

Wenn Manager führen oder Hirten bellen...

– Lästerliche Gedanken zu Führung und Management

- Führung verfolgt Ziele, Management Zwecke;
- Führung fragt, Management antwortet;
- Führung ist Strategie, Management Taktik

Sprachgebrauch wie Inhalte der Aus- und Weiterbildung unterscheiden explizit kaum noch zwischen Führung und Management. Unabhängig umgangssprachlicher Verwendung ist es für den Erfolg einer Unternehmung aber von entscheidender Bedeutung, diese Differenzierung geistig vorzunehmen und deren Inhalte umzusetzen. Trotz vieler Schnittstellen trennen sich Inhalte von Führung und Management fundamental. Auch ein gemeinsames Wort löscht die Unterschiedlichkeit der Inhalte nicht aus. Wenn dem aber so ist, erfordern Führung und Management jeweils nur ihnen zuzueignende Eigenschaften und Fähigkeiten. Diese gilt es auszumachen, zu vermitteln und, so vorhanden, einzufordern.

Führer, Manager, Menschen als Mitarbeiterinnen beziehen sich aufeinander wie Hirte, Hirtenhund und Herde. Kein Oben und Unten, kein besser oder schlechter haftet dieser Beziehung an. Nur, wer welche Aufgaben für alle am wirkungsvollsten erfüllt, ist Kriterium für die jeweilige Aufgabe.

Die kostenlose Vollversion direkt hier beim Autor, [Thomas Lorenz](#), bestellen.

Für mehr Informationen zum Autor bitte [hier](#) klicken.

Mehr Schwung im Tandem

Befragt man Geschäftsführer und Entscheider nach ihrer Unternehmensstrategie, erhält man nicht selten allgemeine und eher abstrakte Antworten. Dies spiegelt sich auch auf **Mitarbeiterbene**. Diese stellen sich zu Recht die Frage, was die Unternehmensstrategie für Ihre praktische alltägliche Arbeit bedeutet.

Gibt es darauf keine konkreten Antworten, fällt es schwer, strategie- und zielorientiert zu arbeiten. Insgesamt stellt sich die Frage: **Wie strategie- und zielorientiert wirken die aktuellen operativen Strukturen, Prozesse und Instrumente?**

Zwischen Strategie und operativer Ebene beobachten wir vielfach **Bruchstellen**, die es zu erkennen und zu beseitigen gilt. Typische und häufig anzutreffende Bruchstellen sind **Führungskultur, Ziel- und Entgeltsysteme**. Sie behindern zu oft die Umsetzung von Strategien in tatsächliche Markterfolge.

Hier erhalten Sie von den Autoren Tipps, Hinweise und Denkanstöße zur Kongruenz von Zielsystemen und Unternehmensstrategie...

Die kostenlose Vollversion direkt hier bei den Autoren, [Stephan Teuber](#) und [Achim Kelbel](#), bestellen.

Für mehr Informationen zum Fachverbandsmitglied, Stephan Teuber, bitte [hier](#) klicken.

Krisen gut bewältigen

Krisenzeiten sind eine Herausforderung für Führungskräfte. Sie dürfen sich nicht davonstehlen, wenn die Zeichen ‚auf Sturm‘ stehen. Denn: Glaubwürdigkeit der Führung ist in schwierigen Zeiten genau das, was vor allem anderen gebraucht wird.

Was Führungskräfte und Unternehmer in schwieriger Zeit tun können, beschreibt der Fachartikel „Krisen gut bewältigen“, den wir Ihnen gerne zusenden.

Die kostenlose Vollversion direkt hier beim Autor, [Dr. Walter Rosenberger](#), bestellen.

Für mehr Informationen zum Autor bitte [hier](#) klicken.

2. Mitarbeiterführung

Ausgebrannte Arbeitsteams

Burnout wird von vielen immer noch als ein individuelles Problem angesehen. Es wird ja auch in erster Linie an einzelnen Menschen beobachtet oder Betroffene nehmen nur noch sich in Ihrem leidvollen Dilemma wahr. Antriebslosigkeit, leichte Reizbarkeit und chronische Erschöpfung sind die wahrnehmbaren Phänomene.

Mitarbeiter mit dem Burnout-Syndrom werden nicht selten als schwächlich und mit den Aufgaben und der dazugehörigen Verantwortung überfordert angesehen. Die Reaktionen darauf reichen von Mitleid bis Verachtung. Für die Betroffenen eine oft unerträgliche Situation.

Die kostenlose Vollversion direkt hier beim Autor, [Rolf Karges](#), bestellen.

Für mehr Informationen zum Autor bitte [hier](#) klicken.

3. Sonstige

Coaching-Tagung

Attraktives Programm zur ersten Coaching-Tagung des WiPs am 28. November 2008

Noch bis 1.10.2008 Frühbucherrabatt sichern!

Der Verband zur Förderung der Wirtschaftspsychologie (WiPs) e.V. veranstaltet am Freitag, den 28.11. 2008 seine erste Coaching-Tagung im [Maritim-Hotel Rhein-Main in Darmstadt](#) unter dem Motto "Wertschöpfung durch Coaching - ein Werkstattforum. Anbieter und Entscheider denken voraus". Unterstützt wird die Tagung vom BDU-Fachverband Personalmanagement sowie von der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP.

Die Tagung verbindet dabei ein attraktiv besetztes Programm mit einem dynamischen und interaktiven Kongresskonzept. Für den Eröffnungsvortrag konnte als Key-Note-Speaker der renommierte und profilierte querdenkende Philosoph Prof. Dr. Gunter Dueck gewonnen werden. Im Anschluss werden im Rahmen von vier Foren jeweils ein Unternehmensvertreter und ein Coach im Tandem auf die zentralen Themen Management Coaching in der Praxis, Top Executive Coaching, Coaching niedrigerer Hierarchieebenen sowie Aufbau und Management von Coaching-Pools eingehen.

Als Referenten werden hierbei hochrangige Vertreter namhafter Unternehmen wie Fraport, Vattenfall, Eberspächer und SAP mitwirken. Der Nachmittag wird aufbauend auf den Themen des Vormittags mit einer moderierten Expertendiskussion eröffnet, ehe im Plenum und in Arbeitsgruppen die Erarbeitung weiterführender Lösungen in der Coaching-Werkstatt folgt. Die Ergebnisse des Nachmittags werden zum Tagesabschluss im Plenum präsentiert werden.

Zielgruppe der Tagung sind klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) sowie Einkäufer und Verantwortliche für Coaching in Unternehmen. Die Anmeldung und alle Informationen zur Tagung sind erhältlich über die [Geschäftsstelle des WiPs](#)

Coaching – Versuch einer Klärung

Coaching ist in aller Munde. Was ehemals als Beratung von einem Fachmann für Klärung und Lösung (dem Berater) gegenüber einem anderen Fachmann auf dessen Gebiet (dem Klienten) bezeichnet wurde, wird heute tausendfach als ‚Coaching‘ angepriesen.

Doch: Um was geht es eigentlich beim Zusammentreffen von Fachmann und Fachmann?

Das Statement „Coaching – Versuch einer Klärung“ nimmt hierzu Stellung und zeigt auf, wie Führungskräfteberatung zu ihrem eigenen Stellenwert zurückgeführt werden kann.

Die kostenlose Vollversion direkt hier beim Autor, [Dr. Walter Rosenberger](#), bestellen.

Für mehr Informationen zum Autor bitte [hier](#) klicken.

E-Mail-Kollaps?!?

Die E-Mail Policy – ein Instrument zum effektiven Umgang mit dem Zeitfresser Nr. 1

Vor 30 Jahren machte sich zum ersten Mal eine digitale Nachricht auf den Weg zu einer Adresse, die das @ in sich trug. Der Inhalt dieser ersten Mail hatte auch gleich eine E-mail-typische Macke - er war absolut nichtssagend (*testing 1- 2 - 3*). Heute hat die E-Mail-Kommunikation Grenzen erreicht. Allein das Lesen ist für viele zum Zeitfresser Nr. 1 geworden.

Spielregeln und E-Mail-Normen sind das 'Abflussfrei' für verstopfte Internetleitungen und Mailboxen sowie für dauer-gestörte Mitarbeiter. Deswegen: **Vereinbaren Sie mit Ihrem Umfeld eine E-Mail-Policy...**

Die kostenlose Vollversion direkt hier beim Autor, [Henner Lenfers](#), bestellen.

Für mehr Informationen zum Autor bitte [hier](#) klicken.

Buchvorstellung

Niels Pfläging: Führen mit flexiblen Zielen – Beyond Budgeting in der Praxis. Frankfurt/New York 2006.

„Das Ziel ist nicht der Weg“ – so Niels Pfläging in seinem Prolog. Der Autor vertritt die These, dass es im Unternehmen der Zukunft viel mehr um Führung, statt immer mehr um Management gehen wird. Das Unternehmen der Zukunft wird seinen Blick verstärkt nach außen – auf den **Markt, Wettbewerb und Kunden richten**.

Führen mit flexiblen Zielen zeigt der Führungskraft, wie sie ihr Unternehmen oder ihren Einflussbereich durch relative Ziele und relative Leistungsverträge dauerhaft erfolgreich führen kann. Soweit die Versprechen des Autors in seinem Prolog, doch **wie will er es angehen?**

Die kostenlose Vollversion direkt hier beim Autor, [Stephan Teuber](#), bestellen.

4. Impressum

- Inhalt: Die eBausteine zur Personalentwicklung beinhalten neben der praxisnahen Darstellung aktueller Trends der Personalentwicklung einen Überblick über die Entwicklungen auf dem Beratungsmarkt des Personalmanagements. Für den interessierten Leser besteht die Möglichkeit, umfangreiche Fachartikel zu dem jeweiligen Thema direkt bei dem Autor per „Mausklick“ anzufordern.
- Erscheinungsweise/Auflage: Der Newsletter erscheint mit drei Ausgaben pro Jahr und wird zur Zeit an einen Abonnentenpool von über 3.000 Experten aus dem Bereich Personalmanagement versendet.
- Herausgeber: BDU-Fachverband Personalmanagement im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V., Präsident Antonio Schnieder, Zitelmannstr. 22, 53113 Bonn, Tel.:02 28/91 61-0, Fax: 02 28/91 61-26, eMail: info@bdu.de, Internet: www.bdu.de, Schlussredaktion: Stephan Teuber, Vorsitzender des Fachverbandes, Redaktion: Jörg Murmann, stv. BDU-Geschäftsführer (mu@bdu.de).
- Bestellung/Abbestellung: Wenn Sie die eBausteine zur Personalentwicklung nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie eine eMail an mu@bdu.de.
- Copyright: Alle in den eBausteinen zur Personalentwicklung und auf www.bdu.de erschienene Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.
- Erklärung: Wir haben weder Einfluss auf die Gestaltung noch auf die Inhalte von Internetseiten, auf die wir von den eBausteinen zur Personalentwicklung oder von den BDU-Internet-Seiten durch Links verweisen. Deshalb distanzieren wir uns hiermit ausdrücklich von allen Inhalten verlinkter Seiten und machen uns ihre Inhalte nicht zu eigen.