

THEMA – HUMAN RESOURCES

Mag. Marion Schadler

Punktlandung: Wie der Praxistransfer von Management- und Führungswissen gelingt

» ARD 6445/6/2015

Der Erfolg jeder Human Resources(HR)- oder Organisationsentwicklungs(OE)-Maßnahme hängt davon ab, ob das neu erworbene Management- und Führungswissen auch tatsächlich in der Praxis landet. Im „Zwei Wirkungsebenen-Modell von Management und Führung“ wird dargelegt, worauf man von Anfang an achten muss, damit sich diese Investition auch wirklich auszahlt. Letztlich müssen Mitarbeiter, Manager und Führungskräfte das neu erworbene Wissen auch selbst einsetzen wollen. Dazu zeigt der Prozess des „Personal-Strategy-Profile“, wie eine Stärkung der persönlichen Position und individuellen Haltung die Umsetzung von neuem Know-how und Erfolgsstrategien sichert.^{1,2}

1. KURZE HALBWERTSZEIT VON MANAGEMENT- UND FÜHRUNGSWISSEN

Menschen stellen eine wesentliche Ressource in Organisationen dar, unabhängig davon, ob es sich zB um einen Konzern, Klein- oder Mittelbetrieb, ein Familienunternehmen oder eine Sozietät handelt. Der Bereich „Human Resources (HR)“ soll Mitarbeiter, Manager und Führungskräfte fit machen, in einer komplexen, dynamischen Welt gemeinsam erfolgreich zu agieren. Dazu braucht es Management- und Führungswissen, das durch vielfältige Maßnahmen, vom Workshop bis zur strategisch geplanten Organisationsentwicklung (OE), vermittelt wird. Ein gutes Rüstzeug, um von Anfang an abzuschätzen, wie dieses Wissen punktgenau in der Praxis landen kann, bieten das in diesem Artikel beschriebene, aus der Beraterpraxis entwickelte, „Zwei Wirkungsebenen-Modell von Management und Führung“ (Schadler/Regele, 2013) und das „Personal-Strategy-Profile“ (Schadler, 2013).

Managementwissen („managing processes“) umfasst Kenntnisse wie Aufgaben und Ziele umsetzen, Prozesse optimieren, Delegation, Controlling etc. **Führungswissen** („leading people“) bezieht sich auf Themen wie Kommunikation, Motivation, Führung, Konfliktlösung, Teamarbeit etc. Beide umfassen dabei Theoriemodelle, Handwerkszeuge („tools“) und Techniken sowie auch das bewusste und/oder intuitive Know-how, wann, wie und bei wem man es zielgerichtet einsetzen kann.

Die Beraterpraxis zeigt, dass trotz intensiver HR- und OE-Maßnahmen manchmal eine erstaunlich **kurze Halbwertszeit** von Management- und Führungswissen zu beobachten ist. Das Tempo des operativen Tagesgeschäftes, Multitasking, Überlastung und geänderte Ziele lassen schnell die neu erworbenen Erkenntnisse „verdunsten“. Die Zeitvorgaben und der Druck in vielen Organisationen, die Ablenkung durch dauernde Erreichbarkeit (Handy, E-Mail) und viele andere Einflüsse führen dazu, dass alte Routinen und Gewohnheiten die neuen Handlungsstrategien wieder überrollen. Aber auch persönliche Widerstände, Unbehagen vor Veränderungen, Stress, Neues auszuprobieren, und Entscheidungsunsicherheit usw bedingen, dass die Umsetzung der besten Vorhaben im Ansatz stecken bleibt.

Ein gelungener Praxistransfer ist daher ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg von Maßnahmen im HR- und OE-Bereich. Im folgenden Punkt wird aufgezeigt, wie bereits bei der Planung klar definiert werden muss, auf welcher Ebene und an welchen Ansatzpunkten das zu vermittelnde Management- und Führungswissen seine Wirkung entfalten soll.

2. ZWEI WIRKUNGSEBENEN-MODELL VON MANAGEMENT UND FÜHRUNG

2.1. VOM WISSEN ZUM HANDELN

Die Investition in eine Human Resources(HR)- oder Organisationsentwicklungs(OE)-Maßnahme ist dann nachhaltig gelungen, wenn die gewünschte Wirkung in der Praxis auch erzielt wird. Daher ist gerade am Anfang eine **gründliche Analyse** der Probleme, Herausforderungen und erwarteten Ziele notwendig. In diesen Gesprächen zwischen Klient und Berater kristallisiert sich heraus, welchen Nutzen bzw welche Effekte das vermittelte Wissen und die neuen Erfahrungen haben sollen.

Dann führt beispielsweise eine strategische Teamentwicklung, in der bessere Kommunikations- und Spielregeln erarbeitet wurden, zu einer wichtigen Vorbildwirkung auf andere Abteilungen. Gibt es hingegen keine genaue Analyse und Planung, kann passieren, dass das „Drehen an einer (vermeintlich) kleinen Schraube“ unerwartet große Auswirkungen hat. Ein typisches Beispiel aus der Praxis ist, dass ein kurzfristig per Mail kommunizierter Büroumzug, ohne Einbindung der Betroffenen, zu einer Flutwelle der Angst vor Arbeitsplatzverlust bei allen führen kann.

Egal ob es sich daher um eine individuelle Weiterbildung, wie zB Führungskräftecoaching, oder um eine Teamentwicklung bis hin zu Veränderungsprojekten handelt, ist es hilfreich,

¹ Es handelt sich um einen persönlichen Bericht aus jahrelanger Beraterpraxis in Unternehmensberatung und Wirtschaftspsychologie. Die Autorin stellt keinen Anspruch auf eine wissenschaftliche und erschöpfende Abhandlung.

² Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

im Gespräch zwischen Klient und Berater zu klären, wo die gewünschte Maßnahme ansetzen soll, welches Management- und Führungswissen sinnvoll und welche Praxiswirkung zu erwarten ist. Kurzum: Wie das Wissen am besten in das geplante Handeln umgesetzt werden kann.

Dazu haben *Marion Schadler* (evolta.org) und *Wolfgang Regele* (redmont.biz) aus ihrer langjährigen Beratererfahrung aus dem klassischen Analysemodell „Organisation-Rolle-Person“ ein neues „Zwei Wirkungsebenen-Modell von Management und Führung“ entwickelt. Darin werden die „**Sachebene**“ und die „**Soziale Ebene**“ mit ihren Wirkungspunkten und praxisbezogenen Analysefragen beschrieben.

In der Grafik ist die „Soziale Ebene“ versetzt, sozusagen „im Hintergrund“, dargestellt. Dies symbolisiert, dass diese Ebene auf den ersten Blick oft nicht gleich sichtbar ist, sondern erst „vor den Vorhang“ geholt werden muss. Denn gerade die Dynamiken der „Sozialen Ebene“ sind entscheidend dafür, ob eine HR- oder OE-Maßnahme und das vermittelte Management- und Führungswissen punktgenau landen werden. Sie sind die Basis jeder gewünschten Wirkung auf der „Sachebene“, zB höhere Umsätze durch größere Leistungsmotivation, innovativere Produkte durch gesteigerte Kreativität, schnellere Projektabwicklungen durch stärkere Teamarbeit. Idealerweise besteht dabei eine **hohe Deckungsgleichheit** zwischen diesen **beiden Ebenen**, sodass dieser „fit“ zusätzlich eine starke Durchsetzungskraft und Glaubwürdigkeit der Maßnahmen bewirkt.

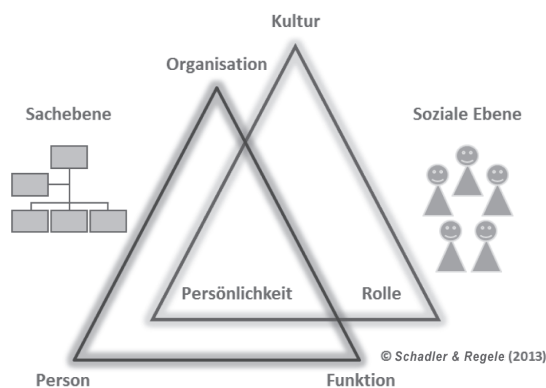


Abbildung 1: Zwei Wirkungsebenen-Modell von Management und Führung (Schadler & Regele, 2013)

2.2. SACHEBENE

Im Vordergrund der meisten HR- und OE-Maßnahmen steht zu meist die „Sachebene“ mit ihren drei Ansatzpunkten: **Organisation, Funktion und Person**. Je nachdem, welchen Inhalt und welche Ziele eine Organisation hat, zB Dienstleistung, Produktion, Handel, sind daraus ihre Strategie, Struktur, Prozesse und letztlich Funktionen (dh Aufgaben und Ziele) abgeleitet. Idealerweise werden diese Funktionen von Personen mit dem bestmöglichen Know-how ausgefüllt (ua Fachwissen, Ausbildungen, Erfahrungen). Daher ist auf der Sachebene vor allem **Managementwissen gefragt**.

Die folgenden Analysefragen zur „Sachebene“ können wichtige Hinweise dazu liefern, wie sich zB die Einführung eines

neuen EDV-Systems auf die gesamte Organisation, auf die verschiedenen Arbeitsprozesse und die einzelnen Funktionsträger auswirken wird – und sie zeigen auf, welche EDV-Schulungen für welche Personen notwendig sein werden. Trotzdem sollte dabei nicht auf die „Soziale Ebene“ vergessen werden. Beispielsweise wäre es möglich, dass eine scheinbar einfache EDV-Neuerung einen Dominoeffekt an unerwarteten Reaktionen (zB Prozesschaos, persönliche Widerstände) in der Organisation auslöst, die man bei einer ausschließlichen Planung auf der Sachebene nicht einkalkuliert hatte.

2.2.1. Organisation

Heute finden wir in unserer global vernetzten und technologisierten Welt Organisationen aller Art: internationale Konzerne, Klein- und Mittelbetriebe, Familienunternehmen, Start-ups, Netzwerke, Sozietäten, Ein-Personen-Unternehmen (EPU) etc. Ihr Aufbau bietet einen bunten Mix aus Abteilungen, Gruppen, internationalen Teams, Stabstellen, Matrixfunktionen, Business Units usw. Externe Markteinflüsse ergänzen die Dynamik, in der Managementwissen schnell und effizient verfügbar gemacht werden muss. Daraus leiten sich die folgenden (exemplarischen) Analysefragen ab:

Analysefragen zur Organisation:

- Um welche Art Organisation handelt es sich?
- Wie lautet die Strategie der Organisation/des Bereiches?
- Wie ist die Organisation strukturell (Organigramm) aufgebaut?

2.2.2. Funktion

Die aus der Struktur (Organigramm) abgeleitete Funktion beschreibt, welche Tätigkeiten ein Beschäftigter an seinem Arbeitsplatz ausfüllt. Die **Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibung** beinhaltet die dazugehörigen Aufgaben und Ziele. Sie liefert damit die Basis, welches Fachwissen, Know-how, welche Erfahrungen usw benötigt werden, und dient damit als Informationsquelle, um geeignete HR- bzw OE-Maßnahmen abzuleiten.

Analysefragen zur Funktion:

- Wo ist die genannte Funktion in der Organisation (hierarchisch) eingeordnet?
- Welche Ziele und Aufgaben werden für diese Funktion aus der Strategie abgeleitet?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten, Verantwortungen und Leistungen werden mit dieser Funktion verbunden?

2.2.3. Person

Der Mensch ist als „Human Resource“ die bestimmende Kraft für die Verwirklichung der Ziele einer Organisation. In diesem Modell wird zwischen „**Person**“ und „**Persönlichkeit**“ unterschieden, um die zwei Aspekte „Logisches Denken und Sachverstand“ und „Emotionales Empfinden und Charakter“ deutlicher herauszustrichen. Der „Sachebene“ und somit der Person ist der Erwerb von fachlichen Themen (zB technischem, betriebswirtschaftlichem, juristischem usw Know-how) zugeordnet.

Analysefragen zur Person:

- Welche Ausbildungen, Erfahrungen, welches Know-how hat die Person?
- Wie passen diese Fähigkeiten zu den Anforderungen der Organisation?

- Welches künftige Fachwissen und welche Erfahrungen braucht die Person für ihre Funktion?

Diese Fragen zur Person zeigen, dass fachliches Wissen einen wichtigen Aspekt für eine erfolgreiche Zielerreichung einer Organisation darstellt. Für die Gesamtwirkung braucht es aber auch die „Soziale Ebene“, die mit ihrer menschlichen Dynamik und Motivation erst die „PS auf die Straße“ bringen kann.

2.3. SOZIALE EBENE

Die „Soziale Ebene“ ist entscheidend dafür, ob der Praxistransfer von Management- und Führungswissen gelingt. Sie tritt dann in den Vordergrund, wenn soziale Kompetenzen wie Führung, Leistungsmotivation, Kommunikation und Konfliktmanagement im Mittelpunkt stehen. Auf dieser Ebene geht es um die **vielfältigen Wechselwirkungen** zwischen **unterschiedlichen Persönlichkeiten** und ihren beruflichen Rollen. Gemeinsam agieren sie mit bewusst und/oder unbewusst vereinbarten Spielregeln, Normen und Werten. Diese Kulturelemente sind die Basis für Leistungsmotivation und Unternehmenserfolg.

Die **Analyse der „Sozialen Ebene“** ist daher das Fundament, damit sich eine Investition in eine HR- oder OE-Maßnahme auch wirklich auszahlt. Sie ist hilfreich bei der Planung von individuellen Einstellungs- und Verhaltensänderungen bis hin zu umfassenden Veränderungen der Kommunikations- und Führungskultur einer Organisation. So kann zB ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm dann die gesamte Führungskultur nachhaltig zum Positiven beeinflussen, wenn von Anfang an auch das Top-Management in seiner Vorbildwirkung eingebunden ist. Ist das nicht gegeben, wären mögliche Konsequenzen, dass alles so bleibt, wie es ist, und sich die alten Prozessroutinen und Machtkämpfe fortsetzen.

Die Analysefragen der „Sozialen Ebene“ sind daher ein Rüstzeug, um den gewünschten Praxistransfer für eine HR- und OE-Maßnahme frühzeitig abschätzen zu können.

2.3.1. Kultur

Den Begriff „Kultur“ kann man als die Art und Weise, wie wir unser privates und berufliches Leben gestalten, beschreiben. In Organisationen erkennt man zB die Kommunikationskultur am täglichen Umgang in Gesprächen, E-Mails, Meetings, während die darunterliegenden Einstellungen und Werte, Grundhaltungen und Überzeugungen eher aus dem Verborgenen wirken. Um sie sichtbar zu machen, werden sie oft in den **Leitwerten** („values“) und -grundsätzen („mission statement“) und in der **Unternehmensphilosophie** zusammengefasst.

Analysefragen zur Kultur:

- Welche Kultur prägt die Organisation (Werte, Regeln, Tabus etc)?
- Welche sozialen Subkulturen und Dynamiken kennzeichnen die Organisation?
- Welche (Leit-)Bilder, Geschichten und Grundsätze charakterisieren die Organisation?

2.3.2. Rolle

Menschen füllen die unterschiedlichsten Rollen in Organisationen aus: Manager, Führungskraft, Projektleiter, Experte, Mentor

usw. Sie entstehen aus den Aufgaben einer Funktion (was zu tun ist) und den eigenen und den Erwartungen der anderen, wie diese auszufüllen sind. Diese **Erwartungen** sind oft nicht laut ausgesprochen, sondern werden in den Automatismen des täglichen Handelns **„unbewusst“ mit-kommuniziert** (wer mit wem wie sprechen soll/darf, wie Leistung und Erfolg definiert wird usw). Da eine Person oft **mehrere Rollen** hat, ist ein erfolgreiches Erwartungsmanagement eine der wichtigsten sozialen Kompetenzen für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg.

Analysefragen zur Rolle:

- Welche Erwartungen sind mit bestimmten Rollen in der Organisation verbunden?
- Sind diese verschiedenen Rollen klar, transparent und nachvollziehbar?
- Wie werden die erfolgskritischen Erwartungen (zB zu Leistung, Zusammenarbeit, Motivation, Kundenorientierung) vermittelt?

2.3.3. Persönlichkeit

Ausgangspunkt jeder Dynamik auf der „Sozialen Ebene“ ist die „Persönlichkeit“ eines Menschen, sein Charakter, sein Typ und sein persönliches, emotionales Empfinden. **Seine Einstellungen, Werte, Wünsche und Haltung** bilden sich aus seiner persönlichen Geschichte, vererbten und erworbenen Eigenschaften, eigenen Erfahrungen und Zielen heraus. Im Organisationskontext werden Menschen gerne als „Human Resource“ beschrieben, wobei damit nicht nur der Leistungsaspekt, sondern auch die bunte Vielfalt von Menschen im positivsten Sinne gemeint ist.

Analysefragen zur Persönlichkeit:

- Welche Einstellungen, Werte, Wünsche und Ziele kennzeichnen diesen Menschen?
- Welche Erfahrungen, Überzeugungen und Eigenschaften prägen diese Persönlichkeit?
- Mit welcher Haltung und Verhaltensmustern füllt jemand seine berufliche Rolle aus?

Um bei bester Planung einer HR- oder OE-Maßnahme den Praxistransfer noch zu erhöhen, wird im nächsten Punkt noch vertiefend auf den Manager bzw die Führungskraft selbst eingegangen. Schließlich entscheidet seine ganz persönliche Einstellung und Haltung, ob er das neue Wissen und die neuen Erfahrungen auch tatsächlich umsetzen wird.

3. PERSÖNLICHE HALTUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

3.1. NEUE ERFOLGSSTRATEGIEN STATT ALTER ROUTINEN

Damit Management- und Führungswissen tatsächlich punktgenau in der Praxis landen kann, muss der Manager bzw die Führungskraft selbst das neu erworbene Know-how **situationsadäquat umsetzen können und vor allem wollen**. Er muss seine bisherigen Routinen und Verhaltensweisen, manchmal sogar tiefen Überzeugungen und festgefahrenen Meinungen hinter sich lassen und mutig neue Wege gehen. Dabei gilt es, verschiedenste bewusste und/oder unbewusste **Hindernisse zu überwinden**, wie Zeitknappheit, Arbeitsüberlastung, Angst

vor dem Scheitern, verschiedenste Zweifel bis hin zur Gleichgültigkeit. Vor allem der tägliche Stress lässt die guten Vorhaben schnell wieder verpuffen und die alten Routinen anspringen. Erst wenn der Manager bzw die Führungskraft die Sicherheit und **innere Haltung** gewonnen hat, dass der **Nutzen größer als** die (kognitiv-emotionalen) **Kosten** sein wird, gelingt der Praxistransfer.

Die Herausforderung für HR- und OE-Maßnahmen besteht daher darin, jene didaktischen Elemente einzusetzen, die eine möglichst **hohe Realitätsnähe** erzielen (zB mit systemisch-gruppendynamischem Erfahrungslernen), als auch direkt an **Praxisthemen** zu arbeiten (in Workshops bis hin zu Großgruppenveranstaltungen). Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter, Manager und Führungskräfte die vereinbarten Vorhaben und neuen Erfolgsstrategien auch tatsächlich umsetzen. In jenen Fällen, in denen dies nicht gelingt und sich **alte Gewohnheiten** beharrlich festklammern, empfiehlt sich ein individuelles, maßgeschneidertes Executive Coaching als HR-Maßnahme einzusetzen, um so direkt an den persönlichen Überzeugungen und Verhaltensmustern zu arbeiten.

Typische Ausgangssituationen für ein **Executive Coaching** können sein:

- Stärkung der persönlichen Sicherheit und Kraft in der beruflichen Rolle
- Aussortieren alter Routinen und Gewohnheiten in Management und Führung
- Mut zur Selbsterkenntnis und Annahme von Neuem und Ungewohntem
- Arbeiten an eigenen Abwehrrouniten und schädlichen Verhaltensmustern (Burn-out)
- Entwicklung einer gefestigten inneren Haltung und Motivation
- Verankerung neuer Erfolgsstrategien als Ergänzung zu bisherigem Verhalten
- Entwicklung einer neuen Basis für berufliche (Karriere-)Entscheidungen und Zukunftspläne

Mit der Entwicklung dieser neuen Vorstellungen, Überzeugungen und Haltungen geht auch ein weiterer angenehmer Effekt einher. Manager und Führungskräfte, die durch ein Executive Coaching **innerlich sortierter, zufriedener** und fokussierter sind, wirken auch in ihrem Umfeld, bei Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten mit mehr Klarheit und **positiver Energie**.

3.2. DAS PERSONAL-STRATEGY-PROFILE

3.2.1. Weggabelungen und Wendepunkte

Das Personal-Strategy-Profile® wurde als Executive Coaching Modell von *Marion Schadler* (2013) entwickelt, um erfahrene Manager und Führungskräfte an **wichtigen beruflichen Weggabelungen** und Wendepunkten zu **unterstützen**: etwa in Situationen, in denen zB berufliche Entscheidungen zu treffen sind, bis dato funktionierende Erfolgsstrategien plötzlich ins Leere laufen, rundherum unerwartete Widerstände blockieren oder einfach nichts mehr weitergeht. Dann hilft es, sich die Zeit zu nehmen, den über die Jahre angesammelten, beruflichen „mental und emotionalen Ballast“ einmal gründlich zu sortieren und auszuräumen. Erst wenn wieder genug Freiraum geschaffen ist, ist auch Platz für neues Management- und Füh-

rungswissen da und es entsteht wieder die Bereitschaft und positive Stimmung, die neuen Erfolgsstrategien umzusetzen.

3.2.2. Der Personal-Strategy-Profile Prozess

Manager und Führungskräfte aus den verschiedensten Organisationen und unterschiedlichsten Branchen haben in den letzten Jahren den Personal-Strategy-Profile Prozess genutzt, um ihre persönliche Standortbestimmung und strategische Positionierung zu erarbeiten. Im Rahmen eines Executive Coachings beinhaltet es einen **personenorientierten, systemischen Strategieprozess** mit einer **individuellen, wirtschaftspsychologischen Profilanalyse**. Darin werden berufliche Schlüsselerfahrungen und -überzeugungen an die Oberfläche geholt, die aktuelle berufliche Haltung und Rolle erfasst und neue Erfolgsstrategien und Zukunftsperspektiven erarbeitet. Aktuelle Management- und Führungs-Herausforderungen werden durchleuchtet und Lösungsoptionen erarbeitet. In der **Kombination** von mehreren individuellen Personal-Strategy-Profile Coachings mit einem **gemeinsamen Teamcoaching** wurden auch Management- und Führungskräfteentwicklungs-Programme erfolgreich durchgeführt.

Die **einzelnen Schritte** im Personal-Strategy-Profile Prozess umfassen:

- **Rückblick:** Woher komme ich? Persönliche Karriereschichte und -werte
- **Analyse außen:** Wo stehe ich heute? Joblandkarte, strategische Schlüsselpersonen
- **Analyse innen:** Wer bin ich? Persönliche Haltung und Typus, berufliche Rolle
- **Kernkompetenz:** Was kann „nur“ ich? SWOT-Analyse und strategischer Fokus
- **Vision:** Wo will ich hin? Zukunftsvision und -szenarien, strategische Umsetzungsschritte



Abbildung 2: Der Personal-Strategy-Profile® Prozess (Schadler, 2013)

3.2.3. Praxisfall zum Personal-Strategy-Profile

Ein ausgewähltes Beispiel aus der evolta Beratungs- und Coaching-Praxis beschreibt, wie dieser persönliche, strategische Feedback-Prozess Managern und Führungskräften hilft, das eigene Selbstbild, die berufliche Rolle und die aktuellen Herausforderungen zu beleuchten. Der Erkenntnisgewinn aus diesem Prozess ermöglicht es, **neue Perspektiven, Lösungsansätze und Zukunftsbilder** zu entwickeln. Mit dieser Fokussierung entsteht viel Klarheit, Kraft und Energie für die Umsetzung von Wissen in Handeln.

In diesem Praxisfall war die Ausgangssituation unserer Klientin ihr jährliches Mitarbeitergespräch. Darin bestätigte ihr Chef ihre Zielerreichung, fügte aber hinzu, dass sie künftig mehr „auf den Punkt kommen“ und „klarer führen“ müsse. Mit diesem für sie nicht nachvollziehbaren Feedback und völlig ratlos, wie sie jetzt anders tun sollte, starteten wir den Personal-Strategy-Profile Prozess. Von Beginn an war die Klientin von der Richtigkeit ihres bisherigen Verhaltens überzeugt, eher schätzte sie ihren Vorgesetzten als zu dogmatisch und detailverliebt ein. Ihr Frust war schon sehr hoch, Kündigung aber aus mehreren Gründen keine Option.

Im ersten Schritt der Analyse ihrer persönlichen Karrieregeschichte zeigte sich, dass ihre größte Begeisterung schon früh darin lag, gemeinsam mit anderen Aktivitäten zu planen und durchzuführen. Schon in ihrer Schulzeit war sie als Klassensprecherin, Leiterin der Basketball-Mannschaft und später als Studentenvertreterin aktiv. Auch nach ihrer Berufsausbildung hatte sie stets das Glück, fördernde und betont kooperative Chefs zu haben. Seit 3 Jahren war sie nun selbst Bereichsleiterin und ihr neuer Vorstand ein „Zahlenmensch“, der Zahlen, Daten und Fakten vor jede Art von Teamarbeit stellte. Mit ihrer Kernkompetenz, andere einzubinden und innovative Ideen zu entwickeln, hatte sie bei ihrem Chef kaum Erfolg. „Derzeit landen alle meine neuen Projekte in der Schublade, das halte ich nicht mehr aus!“, meinte sie im Coaching. In der Analyse ihrer Joblandkarte sowie der relevanten Schlüsselpersonen gelang es ihr, erstmals eine andere Perspektive einzunehmen. Sie erkannte, dass sie mit ihrer neuen Position als Bereichsleiterin auch auf einem neuen Spielfeld mit anderen Spielregeln gelandet war. Eher an ihrem Team orientiert, hatte sie nicht realisiert, dass ihre eigenen Vorstellungen von idealen Chefs zu einer Abwertung des

andersartigen Führungsstils ihres Vorstandes geführt hatten. Die Lösung für sie war, ohne Selbstverleugnung der eigenen Stärken in eine wertschätzende Kommunikation mit dem Vorstand einzusteigen. Künftig ging sie mehr auf seine Vorstellungen ein (detaillierte Budgets, klare Projektprozesse) und konnte damit bei ihm ein größeres Interesse an ihren Kernkompetenzen (Teamarbeit und innovative Projekte) bewirken. Auch für sie bisher unpopuläre und unangenehme Aufträge übernahm sie jetzt mit ihrem Team, ohne sich „auf die da oben“ auszureden. Ihr wurde klar, dass sie durch ihre eigene Einstellung ihren Frust mitverursacht hatte: „Meine Motivation war schlagartig wieder da, als ich mir nicht mehr selbst im Weg gestanden bin!“

Mit diesem Beispiel eines „Personal-Strategy-Profile“ Prozesses schließt sich der Kreis, der bei einer erfolgreichen Planung von HR- oder OE-Maßnahmen mit dem „Zwei Wirkungsebenen-Modell“ startet und in einem erfolgreichen Praxistransfer von Management- und Führungswissen landet.



Die Autorin:

Mag. **Marion Schadler** ist seit über 20 Jahren als Unternehmensberaterin und Wirtschaftspsychologin tätig. Sie berät Manager und Führungskräfte nationaler und internationaler Unternehmen in ihrer strategischen Team-Ausrichtung, Führungs- und Organisationsentwicklung und im Executive Coaching. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der *evolta GmbH* und Member des *Redmont Consulting Clusters*.
www.evoluta.org; www.redmont.biz
www.personal-strategy-profile.com

✉ marion.schadler@evoluta.org

🌐 lesen.lexisnexis.at/autor/Schadler/Marion

Foto Petra Spiola

www.compliance-praxis.at

Compliance Praxis

Magazin & Portal

Umfassend und aktuell
informiert in allen Branchen.



LexisNexis
Compliance
Netzwerk

Jetzt abonnieren:
www.compliance-praxis.at/abo