

# Werkbuch für die Führungskraft

# 2013

abari-Artikel für Führungskräfte aller Branchen, herausgegeben zum Nachlesen und Schmökern, als Ergänzung und /oder Auffrischung der in Seminaren und Coaching vermittelten Ansätze und Instrumente, zeitgemässe Reflektionen und Impulse aus dem Jahr 2012

Viva Fialka &  
Michael Fischer



**THEMEN:**

**Talentmanagement wozu und wie?**

**Ausblick statt Rückblick: Die Lösungsorientierte  
Konfliktbearbeitung**

**Sind Sie nur besonders gründlich oder schon  
perfektionistisch?**

**Führen mit psychologischem Knowhow**

## Talentmanagement wozu und wie?

Hochqualifizierte und Potentialträger ans Unternehmen zu binden und deren Talente bestmöglich zu nutzen stellt einen häufig unterschätzten Wettbewerbsvorteil dar. Und wo das Bewußtsein hierfür vorhanden ist finden Personalfunktionen selten als zentrales, ganzheitliches und vernetztes Vorgehen im Sinne eines Talentmanagements statt, sondern meist eher dezentral und zersplittert. Das Auseinanderfallen von Bedarfen und Realität legt es deshalb nahe, sich einmal gezielt und systematisch mit dem Thema zu beschäftigen.

Was bedeutet Talentmanagement? Systemisch unternehmensweit betriebenes Talentmanagement beinhaltet die systematische Identifizierung, Rekrutierung, Entwicklung, Bindung und Positionierung von Personen mit hohem Potential. Dies ist verknüpft mit der Gesamtheit personalpolitischer Massnahmen und dient der langfristigen Sicherstellung der Besetzung kritischer Rollen und Funktionen. Dabei muss Talentmanagement immer organisations- und aufgabenspezifisch stattfinden, weil unterschiedliche Produkte oder Dienstleistungen unterschiedliche Talente erfordern.

Die Qualität des TM kann sehr unterschiedlich sein: Sie beginnt beim informellen Blick auf Talente im einzelnen Team und reicht über isolierte lokale oder abteilungsspezifische Strategien bis hin zum Talentmanagement als integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie mit unternehmensweit koordinierten und strategisch ausgerichteten TM-Praktiken. Als wesentliche Ansatzpunkte sind zu benennen

- Die Arbeitgeberattraktivität muss gezielt entwickelt werden, um anspruchsvolle und talentierte Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren und zu binden.
- Vorhandene Talente im Unternehmen müssen identifiziert werden z.B. durch Kompetenz- bzw. Talentassessments oder durch Selbstbewerbungen für den Talent-Pool und Bewerbungsgesprächen mit dem TM-Verantwortlichen.
- Talente müssen auf der Basis von Ist-Soll-Vergleichen gefördert werden durch individualisierte und kompetenzorientierte Entwicklungsmassnahmen. Potentialanalysen, Selbst- und Vorgesetztereinschätzungen oder Gesprächsrunden zur Talenteinschätzung unterstützen die Einschätzung förderungswürdiger Talente.

Grundlage für die systematische Arbeit an der gezielten Nutzung von Talenten ist der Aufbau einer unternehmensweiten Datenbank. Das Förderprogramm zur Nutzbarmachung von Talenten muss persönlichkeitsorientiert konzipiert sein und regelmäßige Feedbacks beinhalten, um Talente sozial angemessen und erfolgsorientiert zu entwickeln.

Talentmanagement ist eine besondere Form des Personalmanagements, das sich auf eine spezifische Zielgruppe bezieht und Fördermassnahmen nicht als Ausgleich von Schwächen, sondern als persönliche Unterstützung für den Betroffenen betrachtet. Der Fokus liegt also nicht auf dem Gerechwerden der Aufgaben laut Arbeitsvertrag, sondern geht darüber hinaus, indem es besondere Talente erkennt und befördert, damit die betroffenen Fach- / Führungskräfte sowie das Unternehmen aufwertet und langfristig Produkt- und Dienstleistungsqualität absichert.

## **Ausblick statt Rückblick: Die Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung**

Theoretisch ist das den meisten Menschen klar: Eine Problemlösung wird am schnellsten erreicht, wenn man sich von Anfang an auf mögliche Lösungen und nicht auf die Probleme konzentriert. Statt des Rückblicks auf die Vergangenheit reduziert die Auseinandersetzung mit Möglichkeiten der Zukunft die monetären wie energetischen Konfliktkosten um ein Wesentliches. Das Motto müsste also lauten: Ausblick statt Rückblick! Schon deshalb, weil die Frage nach Ursachen allzu schnell zu Schuldzuweisungen führt, die abgewehrt werden und den Fokus von der Sachebene auf die Beziehungsthemen verlagern.

Das erfordert die Kompetenz der lösungsorientierten Gesprächsführung die Lösungssuchende darin unterstützt, Problemsituationen unter verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Dabei vergrößert sich der Handlungsspielraum und hilfreiche Alternativen können entdeckt werden. Mit Hilfe spezifischer lösungsfokussierter Fragen, die man sich selbst und anderen stellen kann, werden Suchprozesse ausgelöst, die die Problembewältigung kreativ gestalten helfen. Im lösungsorientierten Konfliktgespräch werden dabei ganz unterschiedliche Wege beschritten, die bewirken sollen, dass sich die Lösungssuchenden ihrer Stärken/Ressourcen bewusst werden und sich eine gute Zukunft vorstellen können, in der gegenüber der Jetzt-Situation etwas anders ist.

Das Prinzip der lösungsorientierten Problembearbeitung wird an folgendem Beispiel deutlich:

Ein Stabhochspringer hatte bei 10 Versuchen 9 Misserfolge, nur einmal hat es geklappt: die Stange ist liegen geblieben. Nun könnte man sich verschiedene Trainingsansätze vorstellen:

Ein Trainer könnte nun mit dem Sportler das Video mit den neun Fehlversuchen ausführlich und in Zeitlupe betrachten und versuchen, zu analysieren, woran es gelegen hat (Ursachensuche, problemorientiert).

Ein anderer Trainer könnte mit dem Sportler den einen gelungenen Sprung betrachten, und fragen: „Was hast Du hier anderes gemacht als sonst?“ (Anders gegessen vorher? An was anderes gedacht? Dein Bein anderes gestreckt?). Oder er könnte Aufzeichnungen von Stabhochsprungsuperstars im Detail betrachten („Was machen die, dass es funktioniert?“), einschließlich dem anschließenden Applaus und den Siegerehrungen.

Was hätte wohl mehr Trainingserfolg?

Wie Trainer im Sport tun Führungskräfte gut daran, ein großes Repertoire an lösungsorientierten Fragen zu beherrschen:

Da gibt es z.B.

Ausnahmefragen wie in unserem Beispiel:

Die Frage nach Situationen, wo es mal anders oder nicht so war, „verflüssigt“ die absolute Vorstellung von einem absoluten Problem. Sie können dann weiter fragen: „Was war da anders?“ und landen evtl. bei Verbesserungsmöglichkeiten.

Fortschrittsfragen:

Wesentlich hilfreicher als nach den erlebten Schwierigkeiten zu fragen ist die Frage nach den kleinen Schritten der Verbesserung. „Was hat sich entwickelt seit dem letzten Mal?“ Es lenkt den Blick des anderen auf die Fortschritte anstatt darauf, dass es immer noch nicht hundertprozentig klappt.

Hypothetische Fragen:

Durch diese Fragen werden alternative Wirklichkeiten erfahrbar gemacht: „Was wäre wenn...?“ oder „Angenommen, Sie würden...?“

Operationale Fragen:

Sie helfen dem anderen dabei, den Schritt von der Theorie in die Praxis zu gehen. „Wie werden Sie anfangen?“ oder „Was wird ihr erster Schritt sein, wenn Sie hier rausgehen?“

Skalierungsfragen:

Minimale Veränderungen lassen sich oft schwer beschreiben. Die Skalierung macht dies konkreter: „Auf einer Skala von 1 -wie nichts geht- bis 10 wie –alles läuft super- wo stehen Sie da?“ oder „wie groß ist Ihre Hoffnung, dass Sie das schaffen? Sagen wir auf einer Skala von 1 – wie minimale Hoffnung- bis 10 –wie absolut überzeugt-?“

Die sind nur einzelne Beispiele aus der so genannten Lösungsorientierten Beratung (nach Steve de Shazer), die auf die Führungsarbeit bezogen wahre Lösungswunder bewirken können.

## Sind Sie nur besonders gründlich oder schon perfektionistisch?

Sie sind genau, Sie sind gründlich? Prima! Mit hoher Wahrscheinlichkeit lieben Sie klare Strukturen und Verlässlichkeit, konzentrieren sich intensiv auf anstehende Aufgaben, lieben die Beschäftigung mit eindeutigen Fakten, Daten und Zahlen und möchten kein wichtiges Detail übersehen. Das ist völlig okay so!

Die Empfehlung lautet hier nicht etwa, zukünftig ungründlich und ungenau zu werden, sondern ein Zuviel zu vermeiden im Interesse von Stressreduzierung und unproduktivem Zeit- und Energieaufwand. Da stellt sich natürlich die Frage:

„Wo hört Gründlichkeit auf und fängt Perfektionismus an?“

Perfekte Menschen...

- wollen die Dinge „besonders“ gründlich machen
- machen gerne mehr als gefordert
- rechtfertigen sich: „Wenn ich mehr Zeit gehabt hätte..“ oder „Naja, das ist schon lange her...“ oder „Da fehlt eigentlich...“
- lieben Details
- verlangen von anderen die gleiche Gründlichkeit
- bezeichnen weniger aufs Detail bedachte Menschen als oberflächlich oder schlampig
- sehen auch bei Arbeiten Anderer als erstes, was fehlt
- vermeiden fordernde Situationen wie Prüfungen, Vorträge..., wenn sie sich nicht perfekt fühlen (was selten vorkommt, weil es nie genug ist)
- möchten Anerkennung für Ihr Ergebnis erhalten, wenn Sie viel Zeit investiert haben und fühlen sich als Opfer, wenn die Anerkennung ausbleibt
- haben nie genug Zeit und selten das Gefühl, „Fertig“ zu sein, weil es immer noch offene Aspekte gibt und nach ihrem Empfinden nie wirklich gut ist
- erkennt man an Sätzen wie „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ oder „Ordnung ist das halbe Leben“ oder „Fehler können wir uns nicht leisten!“ oder „Wer will, der kann!“ oder „Das Beste ist gerade gut genug“

- erkennt man an Worten wie „Optimierung“ statt „Verbesserung“, denn das reicht ihnen nicht
- sind grüblerisch perfektionistisch, indem sie sich ständig um das eigene mögliche Versagen sorgen. Ihre Gedanken kreisen um Fehler und Katastrophen, die Einhaltung ihrer Werte und Prinzipien, sie können nicht „lockerlassen“, sind aktionistisch perfektionistisch, indem sie hochorganisiert sind, fanatisch hinter Ritualen und Regeleinhaltungen her sind, mit kritischem Blick durch die Flure laufen und kritisieren, sowie es die Situation zulässt.

„Ja aber, wenn ich doch nun mal so bin?“

Und überhaupt bin ich doch hier schließlich verantwortlich.

Solche Aussagen bestätigen das Zuviel an Genauigkeit und Gründlichkeit. Sie bestätigen den inneren Verantwortungsdruck sowie die Orientierung an äußeren Ansprüchen. Gehen wir aus vom grüblerischen und vom aktionistischen Perfektionismus: eine hohe Ausprägung beider Dimensionen kann mit einem ungesunden oder dysfunktionalen Perfektionismus in Zusammenhang gebracht werden.

Steigen Sie aus der Perfektionismusfalle bewusst aus! Geben Sie sich die Erlaubnis, so zu sein, wie Sie sind, so fehlerhaft und unvollständig! Sagen Sie sich das jeden Abend vor dem Einschlafen oder schreiben Sie es als Ihr Motto (z.B. „Es reichen 80%“)—evtl. versehen mit einem Bild oder Symbol- so auf, dass Sie es täglich sehen! Überprüfen Sie Ihre Erwartungen jeweils in der aktuellen Situation: Ist das wirklich von mir und dann in dieser Form gefordert? Fragen Sie sich konkret, was tatsächlich passieren würde, wenn Sie diese Aufgabe nur zu 80% Ihres Anspruchs umsetzen würden. Und seien Sie geduldig mit sich: Schließlich haben Sie jahrelang mit diesem kleinen Perfektionisten in sich gelebt. Er gehört zu Ihnen und will bei Ihnen bleiben. Trennen Sie sich allmählich und sensibel von ihm und gestehen Sie ihm einen gelegentlichen Einsatz zu, wenn es angemessen ist!

## Führen mit psychologischem Knowhow

Führungskräfte sind keine Psychologen und sollen die Aufgaben eines solchen auch nicht wahrnehmen. Doch Führung heißt, mit Menschen zu arbeiten, Interaktionen effektiv einzusetzen und auf Prozesse sensibel Einfluss zu nehmen. So kann man unstrittigerweise sagen, dass gute Menschenkenntnis das A & O guter Führungsarbeit darstellt. Diese in komplexeren zwischenmenschlichen Situationen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern Handlungsbedarfe professionell wahrzunehmen und gute Führungs-Interventionen situations-angemessen und wirkungsvoll einsetzen zu können vermittelt einen Wettbewerbsvorteil im Führungssystem.

Tagtäglich brauchen Sie als Führungskraft Psychologie, um gute Wirkungen zu erzielen: Sie begegnen Menschen, die Sie nur schwer einschätzen können, aber motivieren möchten, etwas für Sie zu tun. Sie wundern sich über Abwehrverhalten bei einem Thema, bei dem doch nach Ihrer Einschätzung alle begeistert sein müssten. Sie erleben die Konsequenzen einer Entscheidung, die sich im Nachhinein als die berühmte „Rechnung ohne den Wirt“ herausstellt. Sie fragen sich, weshalb sie selbst so untypisch in nüchtern betrachteten banalen Situationen reagieren, welchen „Knopf“ der Gesprächspartner bei Ihnen gedrückt hat.

Hier kommen Ihnen Ihre Erfahrungen zugute und natürlich haben Sie diese oder ähnliche Situationen auch bisher irgendwie bewältigt. Oftmals sicher auch sogar sehr gut. Stellen Sie sich jedoch die Frage, wie zuverlässig abrufbar und übertragbar diese Kompetenz auch auf verschiedenste herausfordernde Situationen, Krisen oder Katastrophen ist. Sie brauchen als Führungskraft eine Virtuosität im Einsatz einer komplexen Vielfalt von Verhaltensweisen und Werkzeugen, die in der Dynamik und Weltoffenheit der Arbeitswelten von heute mithalten und etwas bewegen kann. Ein nur begrenzt ausgestatteter Werkzeugkasten verleitet dagegen zum Sägen mit Schraubenschlüsseln.

Doch nicht nur im Umgang mit anderen Menschen stellt die Anwendung psychologischen Knowhows hohe Führungsqualität dar, sondern auch im Umgang mit eigenen inneren Impulsen:

Um andere motivieren zu können müssen Sie sich zunächst selbst motivieren, um Konflikte konstruktiv bearbeiten zu können müssen Sie zunächst genügend inneren Abstand gewinnen. Um unangenehme Aufgaben anzupacken müssen Sie Ihre inneren Schweinehunde kennen und sie besänftigen können. Um gute Entscheidungen zu treffen brauchen Sie ein bewusst herbeigeführtes Miteinander zwischen Vernunft und Bauchgefühl. Um Akzeptanz anderer zu erfahren brauchen Sie ein gesundes Verhältnis zu Machtthemen und ein Selbstwertgefühl, das Präsenz und positive Autorität ermöglicht. Sie müssen kreisende Gedanken auflösen können, damit sie nicht morgens mit dem gleichen Gedanken aufwachen, mit dem sie eingeschlafen sind und sich gerädert an den Arbeitsplatz begeben.

Gute Führung braucht als Fundament die Fähigkeit zur Selbstführung und Selbststeuerung Ihrer Gedanken, Gefühle, Absichten und Handlungen und einen hierfür individuell ausgestatteten separaten Werkzeugkoffer. Führung und Selbstführung, die in guter Kooperation den Führungsalltag meistern, könnte man zusammengenommen als Führungszintelligenz bezeichnen. Führungszintelligenz macht Sie in Ihrem Inneren wendiger und zufriedener, im Äußeren wirkungsvoller und anerkannter.