

Harald Winkler



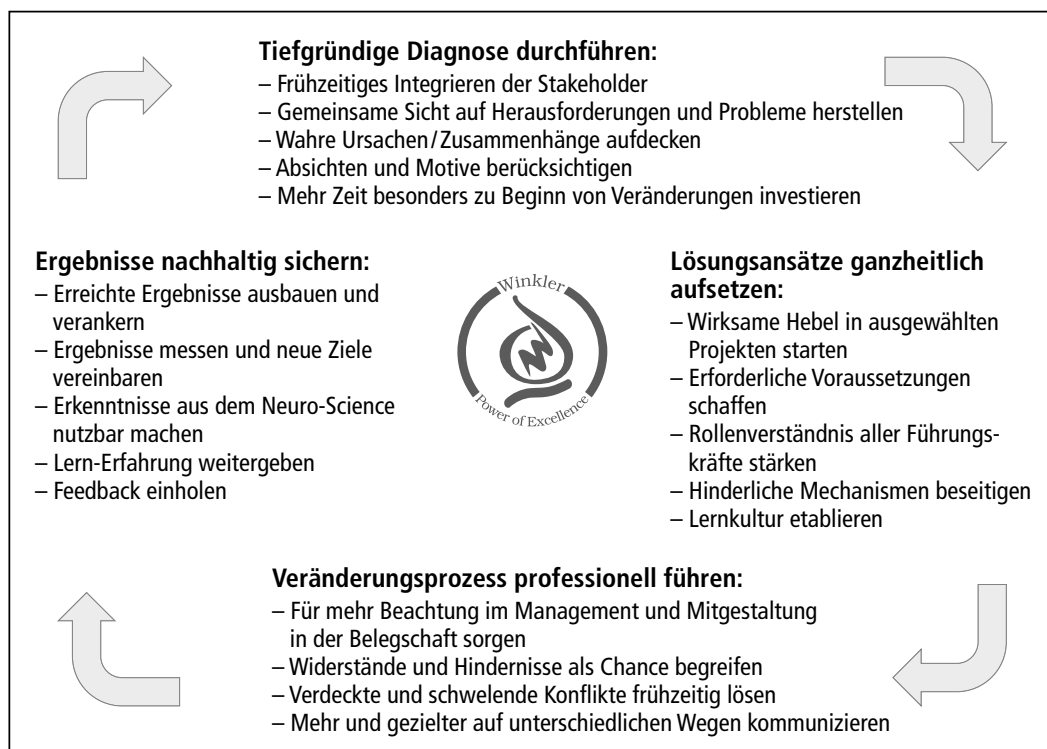
ist ein echter Geheimtipp unter den deutschen Führungskräfteentwicklern. Der Diplom-Wirtschaftsingenieur sorgt durch seinen ganzheitlichen Excellence-Ansatz für Wirksamkeit und Ergebnisse auf vier Ebenen – Unternehmen, Führung, Team und Persönlichkeit. Er gilt als einer der tiefgründigsten und einfühlungsstärksten im deutschsprachigen Raum und schöpft aus über 25 Jahren Praxiserfahrung in der deutschen Wirtschaft. Zu seinen Kunden gehören mittelständische Unternehmen genauso wie große DAX-Konzerne und unkonventionelle Start-ups.

Tiefgründigkeit schafft Vitalität und Excellence

Die Dynamik der Märkte, die sich stetig verändernden Marktbedingungen und der steigende Wettbewerb stellen höchste Ansprüche an Unternehmen, deren Topmanager und obere Führungskräfte. Entscheidungen müssen oft unter zeitlichem Druck getroffen werden; der kurzfristige Erfolg ist häufig mit einem sehr hohen Einsatz auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation verbunden. Das hat seinen Preis, und viel zu oft treten nach kurzfristigen Erfolgen vielfach weitere Probleme auf: fehlende Nachhaltigkeit der verbesserten Finanzkennzahlen, Rückfall der Ergebnisse, Verschlechterung der Mitarbeiterzufriedenheit. Wie bei einer Krankheit können die Symptome schnell bekämpft werden, aber für eine nachhaltige Abwehr sollte man das Immunsystem stärken.

Als Verfechter zur Stärkung des »Immunsystems« von Unternehmen decke ich im Rahmen des Excellence-Ansatzes zuallererst die wahren Ursachen des Problems im System auf und wehre dadurch zukünftige »Grippeinfektionen« ab. Dies erreiche ich über eine tiefgründige gemeinsame Situationsanalyse und unkonventionelle, maßgeschneiderte Lösungsansätze. Eine solche Vorgehensweise löst das akute Problem nachhaltig an der Wurzel, hat einen Mehrfacheffekt auf Wachstum und Leistung, erhöht die Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens wie auch der Mitarbeiter in einer ständig wandelnden Wirtschafts- und Arbeitswelt und schafft vitale Unternehmen.

Der Excellence-Ansatz ist ein ganzheitliches Modell für Empowerment auf vier Ebenen – Unternehmen, Führung, Team und Persönlichkeit. Im Fokus stehen die Wirksamkeit und die nachhaltigen Erfolge und Ergebnisse. Dieses Modell besteht einerseits aus der tiefschürfenden Arbeit und andererseits aus der Definition von Maßnahmen und dem daraus resultierenden Lösungsansatz. Nach der Implementierung der Lösung werden die Wirksamkeit und die Ergebnisse gemessen.



Excellence-Ansätze

Die Arbeit an der Ursache beinhaltet die Identifizierung und Auflösung von persönlichen und organisationsbezogenen Widerständen, die Erkennung der inneren Motivation der Mitarbeiter und der Organisation, die Ausarbeitung der selbstverständlichen Rollen und Potenziale Einzelner und von Teams sowie den Einsatz dieser Erkenntnisse in den beruflichen Alltag. Aus der tiefgründigen Arbeit ergibt sich eine Reihe an Maßnahmen, welche im Rahmen des Lösungsansatzes implementiert werden. Abhängig von der Problemstellung kann dies eine Rollenverteilung, eine Versetzung, einen Teamentwicklungs-Workshop etc. betreffen. Dabei ist es wichtig, auf einige Excellence-Ansätze zu achten – diese werden häufig nicht gelebt:

- Das Rollenverständnis der Führungskräfte ist vielfach verdreht und kontraproduktiv: Chefs müssen nicht permanent kontrollieren, steuern, anweisen. In erster Linie sollen sie die Voraussetzungen für eine wirksame Arbeit ihrer Mitarbeiter schaffen (siehe Beispiel Business Excellence).
- Veränderungen benötigen zuallererst ein gemeinsames Problembewusstsein und ein Verständnis für die Dringlichkeit (siehe Beispiel Business Excellence).
- Tiefgründige Diagnosen und Ansätze verhelfen dazu, die wirksamsten Hebel für nachhaltigen Erfolg nutzen zu können (siehe Beispiel Team und Personal Excellence).
- Unangenehme Themen bzw. schwelende Konflikte sollten nicht zu lange ausgeblendet werden, sondern lösen sich zeitnah schneller und mit weniger »Nebenwirkungen« (siehe Beispiel Team Excellence).
- Frühzeitiges Integrieren der Stakeholder nicht nur in die Lösungsfindung, sondern bereits beim Erreichen eines gemeinsamen Problemverständnisses schafft ein außerordentliches Veränderungsmomentum.
- Erkenntnisse aus dem NeuroLeadership sollten vom Topmanagement aus nutzbar gemacht werden.

Die drei nachfolgenden Beispiele machen das anschaulich. Sie stammen alle aus der Praxis, die Namen sind jedoch frei erfunden.

Praxisbeispiel für Business Excellence

Der deutsche Mittelstand ist aktuell vielen Marktveränderungen ausgesetzt, welche immer schneller eintreten und von den Unternehmen Veränderungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit erfordern. Auslagerungen nach China, Effizienzsteigerungen der Wettbewerber, Innovation sind nur einige der Faktoren, die ein Unternehmen, seine Eigentümer, Führungskräfte und Mitarbeiter unter ständigen Druck setzen. Um sich in dieser Situation und unter diesen Marktbedingungen zu behaupten, müssen Unternehmen und deren Stakeholder neue und nicht konventionelle Wege gehen. Bei erfolgreichem Umdenken im Unternehmen entsteht die sogenannte Business Excellence, welche dem Unternehmen nachhaltig hilft, seine führende Stellung aufrechtzuerhalten und diese weiter auszubauen.

Ausgangssituation und Zielsetzung

Ein Mittelständler – Unternehmen A – ist mit der Thematik des Wettbewerbsdrucks konfrontiert, da Wettbewerber höhere Deckungsbeiträge erwirtschaften und dadurch eine bessere Marktpositionierung anstreben. Die Kunden stellen aus Sicht des Topmanagements auch sehr hohe Anforderungen. Zusätzlich wird der Unternehmensnachfolger zum zweiten Geschäftsführer neben seinem Vater ernannt. Er möchte die Profitabilität und die Position des Unternehmens durch frischen Wind und neue Ideen steigern. Die Eigentümer und zugleich Geschäftsführer wollen eine wirtschaftlich adäquate Kundenorientierung durchsetzen. Dies soll gleichzeitig zu Business Excellence des Unternehmens und der Mitarbeiter führen: führende Marktpositionierung, steigende Profitabilität und Wachstum. Dabei stößt die neue Geschäftsführung jedoch unerwartet auf Widerstand und vor allem bei den Führungskräften auf Granit, denn das Unternehmen ist in den letzten Jahren gut gewachsen und steht prinzipiell nicht schlecht da.

Mein erster Eindruck und Diagnose

Der erste Eindruck vor Ort ist, dass alle sehr im Sinne des Kunden bemüht sind, jedoch nicht immer koordiniert handeln. Zudem besteht wenig Einsicht und Bereitschaft für Veränderungen, weder bei den Führungskräften noch bei den Mitarbeitern. Der erste Eindruck wird in der nachgelagerten tiefgründigen Betriebs- und Kulturanalyse bestätigt, die Symptome des Widerstands festgestellt, das »Krankheitsbild« des Unternehmens wird geschärft. Auf Basis von detaillierten Gesprächen mit den Führungskräften, ausgewählten Schlüsselpersonen und selektierten Kunden zeigen sich folgende gravierende Problemstellungen:

- **Fehlendes Problembewusstsein:** Die Führungskräfte werden über Entscheidungen informiert, aber zu wenig in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Bei den Führungskräften ist dadurch zu wenig Problembewusstsein und unternehmerisches Denken entstanden.
- **Geringes unternehmerisches Denken:** Die Führungskräfte wurden als Mitarbeiter eingestellt und aufgrund des Wachstums und deren guter Leistung befördert. Weder wirtschaftliches noch effizientes Denken und Handeln war gefordert und etabliert. Die Führungskräfte haben zu wenig Transparenz, wo genau in den Arbeitsabläufen sie selbst einen Beitrag zu mehr Effizienz leisten können.
- **Mangelhafte Kommunikation und Prozesse:** Die Mitarbeiter kommunizieren zu wenig miteinander. Fehler werden verschwiegen und es existiert kein gemeinsamer Lernprozess sowie keine geregelten Arbeitsprozesse. Im Service-Bereich fehlte es an Prozessen und dadurch an Respekt seitens betroffener Abteilungen.
- **Fehlendes Verständnis für das Big Picture:** Zur Unternehmensstrategie haben die Befragten ein sehr unterschiedliches bzw. kein Verständnis. Die Mitarbeiterbefragung zeigte u. a. großes Potenzial in der Mitsprache der Mitarbeiter.

- **Festhalten an alten Gewohnheiten:** Ein Beispiel ist, dass Rechnungen an die Kunden nicht sofort bei Abholung überreicht und bezahlt, sondern erst nach 14 Tagen oder später versendet werden – eine seit über 20 Jahren gepflegte Tradition, die seit einiger Zeit zu erheblich verzögerten Zahlungseingängen, einem aufwendigen Mahnverfahren und Liquiditätsengpässen führt.

Maßnahmen und Lösungen

In dieser verfahrenen Ausgangslage, die sich leider so häufig in allen kleinen und großen Unternehmen wiederholt, ist es essenziell, als Maßnahmen nicht voreilig schon den Managern bestbekannte Instrumente (Auswechslung der Führungskräfte, Entlassungen etc.) einzusetzen. Diese sind meist sofort wirksam, aber nicht nachhaltig wirkungsvoll. Bei der Ausgangslage vom Unternehmen A wäre der neue Geschäftsführer bereit gewesen, die großen Widerständler, zwei der fünf Führungskräfte, zu entlassen. Damit wäre viel Know-how, langjährige Loyalität und Erfahrung verloren gegangen. Der Lösungsansatz – Business Excellence – ist tieforschend und trägt maßgeblich bei zu der Identifizierung und Auflösung von persönlichen und organisationsbezogenen Widerständen, der Erkennung der inneren Motivation der Mitarbeiter und der Organisation, der Ausarbeitung der selbstverständlichen Rollen und Potenziale des Einzelnen und der Gruppe und dem Einsatz dieser Erkenntnisse in den beruflichen Alltag. Im Ergebnis sind die Führungskräfte, die Mitarbeiter und dadurch die Organisation flexibler, wendiger, motivierter, schneller einstellbar auf Marktveränderungen, effizienter und profitabler. Zugleich schafft das Unternehmen Mitarbeiterbindung und Teamorientierung.

Im neu geschaffenen »erweiterten Führungskreis« hat das Unternehmen A auf Basis der Diagnoseergebnisse folgende Maßnahmen abgeleitet:

- Ein in der Unternehmensgeschichte erstmaliger gemeinsamer zweitägiger Workshop zur Mission und Vision des Unternehmens und der Bereiche schafft Klarheit und Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter. So wird das Bewusstsein für Probleme, Märkte und Wettbewerber entwickelt.

- Das anschließende Führungskräftequalifizierungsprogramm in betriebswirtschaftlichen Dingen inkl. Kennzahlen, effektiver Führung, Moderation, Kommunikation, Changemanagement und Prozessmanagement befähigt die Führungskräfte dazu, ihre Mitarbeiter besser anzuleiten, sodass die Geschäftsführung nicht dauernd steuernd eingreifen muss.
- Die Mitarbeiter arbeiten in verschiedenen Projektteams mit herausfordernden Zielen auf Basis der Diagnoseergebnisse. Hierbei findet auch eine Qualifizierung für Prozessoptimierung, Kommunikation und wirtschaftliches Denken / Handeln statt.

Ergebnis des Lösungsansatzes – Business Excellence

Als Effekt des Lösungsansatzes nutzen Führungskräfte und Mitarbeiter bereits nach wenigen Wochen Freiräume für selbstständiges Handeln mehr im Sinne des Kunden *und* des Unternehmens und heben Effizienzpotenziale durch Innovationen. Die Führungskräfte und die Geschäftsführung sehen sich als Team, das sich im Markt gegen den Wettbewerb gut behauptet und sich bei Marktveränderungen erfolgreich anpasst. Ohne Problembewusstsein ist es schwierig, Dringlichkeit für Veränderungen zu erzeugen. Durch die frühzeitige Einbindung der beteiligten Mitarbeiter wird es mehr und mehr »das Ding jedes Einzelnen«. Die Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen alle Beteiligten, gemeinsame Lösungen systematisch und fundiert zu erarbeiten und umzusetzen.

Fazit für Führungskräfte: Statt sich voreilig durch Kündigungen von langjährigem Know-how und Erfahrung zu lösen, zeigt das Beispiel, dass sich durch unkonventionelle und tiefgründige Arbeit für das Unternehmen und die Mitarbeiter ein Mehrwert schaffen lässt.

Praxisbeispiel Leaders Team Excellence

Die IT-Branche ist geprägt von einer hohen Dynamik: von neuen Konzepten wie Agilität, Schnelligkeit, Verlässlichkeit, Anwenderorientierung mit internationalen Anforderungen und Gefahr der Auslagerung bzw. Übernahmen. Um sich unter diesen Marktbedingungen erfolgreich zu behaupten, ist es wichtig, dass das Führungsteam eng, abgestimmt und produktiv zusammenarbeitet und damit die sogenannte Team Excellence erzielt wird. Eine fehlende Team Excellence in der Führung kann in vielen Fällen langsame Entscheidungen, mangelnde Akzeptanz durch einseitig durchgesetzte Projekte und Unzufriedenheit bei den Kunden zur Folge haben. In wenigen Fällen kann dies auch die Existenz eines Unternehmens oder Teams gefährden.

Ausgangssituation und Zielsetzung

Das IT-Tochterunternehmen erbringt hochwertige Dienstleistungen für seinen Konzern und externe Kunden. Leistung und Ruf sind prinzipiell gut, aber das Führungsteam wirkt etwas zu unflexibel und langsam. Immer wieder gehen Gerüchte um, die IT würde möglicherweise verkauft, was zu noch mehr Unsicherheit führt und demotivierend wirkt. In diesem Zusammenhang fand ein Wechsel im Geschäftsführungsteam statt. Die Zusammenarbeit verläuft seit drei Monaten sachlich, aber auch angespannt, da der neue Geschäftsführer teilweise konträre Ansichten gegenüber dem bisher eingespielten Team vertritt. Das Hauptziel des neuen Geschäftsführers ist es, durch Team Excellence, Serviceorientierung, Know-how und Erfahrung die internen und externen Kunden zu überzeugen. Dafür ist es wesentlich, die Ressortziele aufeinander abzustimmen und für einen einheitlichen Auftritt gegenüber dem erweiterten Geschäftsführungskreis und der Belegschaft zu sorgen. Diese Ziele sollen durch Workshops und Gespräche und in Zusammenarbeit mit einem Excellence-Berater erreicht werden, indem dieser den Abgleich von Strategie, Ressortzielen und Unternehmensprogramm begleitet und bei heiklen Themen oder möglichen Emotionen schnell wieder die Wogen glättet.

Erster Eindruck und Diagnose

Im Rahmen des ersten Kontakts mit den relevanten Beteiligten zeigen sich erste Stärken und Schwächen des Teams und in dessen Zusammenwirken. Der rote Faden besteht aus starkem Ehrgeiz, verstärkt durch den Druck des neuen Geschäftsführers, und aus dem sachlichen Umgang mit den Themen und Zielen. In den Interviews mit allen Geschäftsführern und anderen relevanten Personen werden klare Ziele für die Workshops definiert und ernstzunehmende Befindlichkeiten geäußert, bei denen man bislang nicht wusste, wie man sie einbringen konnte: Der ehrgeizige Ruf des neuen Geschäftsführers sowie dessen guter Kontakt zum Konzernaufsichtsrat werden als veritable Bedrohung angesehen. Allen Beteiligten ist ein besseres gegenseitiges Kennenlernen und Einschätzen wichtig.

Vorgehensweise und Lösungen

Auf Basis des Team Excellence Modells und der definierten Anforderungen und Ziele der Geschäftsführung wird vorab eine Reiss-Motiv-Analyse durchgeführt, in Einzelgesprächen ausgewertet und ein Teamworkshop entwickelt. Der Team Excellence Ansatz ist hoch effektiv und wirkt ganzheitlich mit folgenden Hauptbestandteilen: Diagnose, Bewusstsein schaffen, Handlungsfelder aufzeigen und Lösungsansätze erarbeiten. Der Ansatz arbeitet auf den vier Ebenen – Persönlichkeit, Team, Führung und Unternehmen – in Zusammenhang mit neuesten Erkenntnissen der NeuroScience. Im Verlauf der Teamentwicklung werden Lücken aufgedeckt, die die Teammitglieder selbst erkennen und erfolgreich schließen können. Zugleich aber werden klare Stärken und Potenziale identifiziert, welche das Führungsteam und dessen Miteinander befähigen können.

- **Offenheit und Vertrautheit:** Die stark ausgeprägte Sachlichkeit im Team wird um Offenheit und Vertrautheit unter den Teammitgliedern ausgeweitet. Beim gemeinsamen Abendessen wird das erste Eis gebrochen und es gibt mehr interessante Anknüpfungspunkte, als die Teilnehmer erwartet haben. Der Workshop-Teil zum Thema »Vertrauen und Feedbackkultur« schafft Bewusstsein für einen tragfähigen Vertrauensprozess.

- **Grenzen und Möglichkeiten der eigenen Veränderbarkeit:** Der Input zur Bewältigung von Dynamik und Komplexität der Unternehmensspitze aus der Gehirnforschung wird mit großem Erstaunen aufgenommen. Die Grenzen und Möglichkeiten der eigenen Veränderbarkeit eröffnen neue Handlungsoptionen, die zukünftig besser genutzt werden sollen. Eine auflockernde Übung für exzellente Zusammenarbeit zeigt hinderliche Mechanismen des Geschäftsführungsteams. Dieser »Spiegel« macht deutlich, was sich im Alltag der Teilnehmer immer wiederholt hat.
- **Unterschiede als wertvolle Ergänzung:** Die Auswertung der Motivanalyse der Teilnehmer zeigt auf, wo Gemeinsamkeiten, aber auch große individuelle Unterschiede sind. Unterschiede wie Andersartigkeit führen häufig zu Spannungsfeldern und Missverständnissen, die zukünftig besser geklärt werden können. Aufgrund der Homogenität des ursprünglichen Teams werden im Rahmen des Workshops besonders die Unterschiede des neuen Geschäftsführers als wertvolle Ergänzung gesehen.
- **Feedback baut Angespanntheit ab:** Das gegenseitige »Speedfeedback« sorgt teilweise in der Vorbereitung für Angespanntheit, die jedoch hinterher abfällt. Wertschätzende Punkte, aber auch Vorbehalte kommen so zur Sprache, worüber alle sehr dankbar sind. Der Umgang mit »kniffligen« Feedbacks wird im gemeinsamen Debriefing nachbearbeitet.
- **Wirksamkeit durch neue Rollenverteilung steigern:** Die Verteilung / Neujustierung übergreifender Aufgaben und Projekte ist häufig ein zäher Tagesordnungspunkt. Mit der von Power of Excellence entwickelten »Rollenkristallisierung«, bei der die wirksamsten Rollen eines jeden Einzelnen aufgezeigt werden, läuft dieser Tagesordnungspunkt reibungslos ab.
- **Verhaltenskodex sorgt für Vertrauenserhalt:** Ein wichtiges Ergebnis ist die Erarbeitung eines Verhaltenskodexes, der das erworbene Vertrauensverhältnis und den möglichen Umgang mit Vertrauensstörungen manifestiert, mit Unterschrift aller.

- **Teamorientiertheit:** Der Workshop hat das Bewusstsein für das Team gestärkt und zeigt als Ergebnis, dass das Führungsteam auch die Fachbereiche der Ressorts in die Definition von Zielen und Strategien eingebunden hat – ein Gewinn für das Gesamtunternehmen.

Ergebnis des Lösungsansatzes – Leaders Team Excellence

Der Effekt dieses Entwicklungsansatzes ist sofort spürbar. Nach knapp vier Monaten ist es noch frühzeitig genug, sodass noch nichts »in den Brunnen gefallen« ist. Doch auch in diesem Fall werden die Konfliktpotenziale adäquat aufgedeckt und mit mediativen Vorgehensweisen konstruktiv umgewandelt. Als Gesamtergebnis entsteht eine tragfähige Vertrauensbasis zwischen den einzelnen Geschäftsführern, die nicht nur die Anfangshürde überwindet, sondern auch nach Jahren noch hält. Das Unternehmen gehört mittlerweile zu den Benchmarks der Branche.

Fazit für Führungskräfte: Statt aus Zeitdruck zielstrebig gemeinsame Aufgaben auf der Sachebene zu klären, lohnt es sich, wie dieses Beispiel zeigt, besonders im Vorfeld mit tiefgründigen Ansätzen eine vertrauensvolle und tragfähige Arbeitsbeziehung zu schaffen. Dies war besonders bei den nachgelagerten Abstimmungen für die Führungskräfte, Mitarbeiter und sogar selbst beim Aufsichtsrat deutlich spürbar als »außerordentlich schlagkräftiges Team«.

Praxisbeispiel für Personal Excellence

Je dynamischer und schnelllebiger sich Konjunktur, Markt, Wettbewerb, Technologie und Strategien verändern, umso zeitnäher gilt es die personellen Kapazitäten anzupassen. Zum Schutz der Belegschaft werden Sozialpläne vereinbart, die ein hemdsärmeliges Entlassen von Überkapazitäten bzw. scheinbar nicht mehr passenden Personen verhindert. Die Schattenseite dieses Schutzes bei unprofessionellem Umgang ist schnell erkennbar, wenn man hinter die Kulissen sieht:

- Unter- / Überforderung durch »Zwangsversetzung« in unpassende Positionen bzw. Sonderaufgaben
- Worklife-Balance-Belastungen durch Versetzung in andere Regionen trotz unpassender familiäre Anbindung
- Innere Kündigung
- Demütigung durch »Sonderaufgaben« in ausgelagerten Büroräumen, wie z. B. Containern, oder
- Traumata durch »inszenierte« Abmahnungsverfahren.

Ausgangssituation und Zielsetzung

Der Abteilungsleiter Herr Fischer leitet eine zentrale Abteilung im IT-Bereich, die eine vitale Bedeutung für das mittelständische Unternehmen hat. Seine Teams und deren Arbeit funktionieren gut. Er selbst steht mit seinem Verhalten in massiver Kritik bei den benachbarten Bereichen, für die er selbst konzeptionelle Beratungsleistung erbringt. Es heißt, er habe die falsche Grundhaltung, kommuniziere zu unständig und sei zu methodisch statt lösungsorientiert. Deshalb gibt es unnötige Dispute und unnötige Zeitverzögerungen. Die Geduld des übergeordneten Bereichsleiters ist nun, nach einem Coaching vor einem Jahr, einigen Feedbackgesprächen und keiner erkennbaren Besserung, überstrapaziert. Sein Impuls hinter vorgehaltener Hand gegenüber Fischers Vorgesetzten lautet: »aus der Schusslinie bringen«, was entweder »Zwangsversetzung«, eine Sonderaufgabe im Container oder über Abmahnungen nach außen bedeutet. Da eine Versetzung unumgänglich scheint, schlagen der Vorgesetzte und der Personalentwickler ein Excellence Assessment vor mit dem Ziel, Herrn Fischers Selbstverantwortung und Veränderungsbereitschaft zu stärken. Die

Bereichsleitung stimmt wegen der bekannten Mobilisierungskraft und Wirksamkeit in kurzer Zeit zu. Durch den Einsatz eines Empowerment-Beraters soll die Situation und die Leistungsfähigkeit von Herrn Fischer eingeschätzt und über seine Zukunft im Unternehmen geurteilt werden.

Erster Eindruck

Der erste Eindruck ist indifferent: Die direkten Kunden, auf seinem Level, sein Team und sein Vorgesetzter sind zufrieden. Man wisse nicht, warum in den anderen Bereichen auf diesem Level derart überreagiert werde nach nur einer missglückten Präsentation. Die Auftraggeber seiner Konzepte, die Leiter der benachbarten Bereiche sowie sein eigener Bereichsleiter finden ihn untragbar. Bisherige 360°-Feedbacks sind zu wenig aussagefähig.

Vorgehensweise und Lösungen

Das Excellence Assessment arbeitet durch sehr unterschiedliche Ansätze heraus, wo jemand sein »Heimspiel« hat, d. h. mit großer Selbstverständlichkeit und Leichtigkeit herausragende Ergebnisse authentisch erzielt. Dies wird u. a. durch folgende Ansätze erreicht: Reflexion der Biografie sowie der (Miss-)Erfolge zur Herausarbeitung sinnstiftender Hintergründe, 360°-Excellence-Feedback, Kristallisierung des »inneren Motors« und der stärksten Rollen, Potenzial- / Motivanalysen für beständige Wesensmerkmale. Die Ergebnisse des Personal Excellence Assessments waren für alle Beteiligten sehr erkenntnisreich:

- **Innerer Motor:** Herrn Fischers innerer Motor ist ausgerichtet auf die Entwicklung effektiver und effizienter Organisationseinheiten. In seinen Teams erreicht er damit eine hohe Leistungsstärke und Teamgeist. Die Prozesse der Kundenbereiche sind schlecht strukturiert und Verantwortungen nicht eindeutig verteilt. Das verursacht einen erheblichen Aufwand in seinen Teams. Weder sein Vorgesetzter noch sein Bereichsleiter üben Einfluss auf die Kollegen in den anderen Bereichen aus.

- **Ergänzung:** Zur inhaltlichen Auseinandersetzung fehlt Herrn Fischer als extrovertierter rationaler Denker ein Sparringspartner. Nachdem sein Vorgesetzter weniger in der Tiefe mit seinen Themen vertraut ist, seine Teamleiter sehr operativ und weniger strategisch sind, fordert er die Führungskräfte der Kundenbereiche heraus, welche sich durch seine Art entnervt fühlen.
- **Eigenheit:** Das permanente Hinterfragen von Herrn Fischer zielt auf Veränderung ab. Seine Kunden in den anderen Bereichen wie auch das »politische Umfeld« wünschen sich keine großen Veränderungen, sondern fordern »Optimierung und Stabilität«. Die missionarische und beharrliche Zielstrebigkeit von Herrn Fischer und der direkte Kommunikationsstil haben das Ganze verschärft.

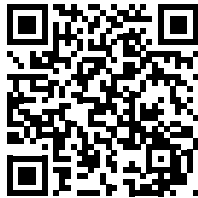
Herr Fischer und sein Vorgesetzter haben durch die tiefgründigen Einsichten und die Handlungsempfehlung aus dem Excellence Assessment erkannt, dass seine Power in einer anderen Position besser aufgehoben wäre. Der Vorgesetzte will Herrn Fischer mit den »neu entdeckten« Persönlichkeitsfacetten nicht hergeben und findet in Zusammenarbeit mit dem Excellence Berater sofort eine führende Rolle im Changemanagement des IT-Umfelds, abgestimmt auf seine Vorerfahrungen, Passung und inneren Motor.

Ergebnis des Lösungsansatzes – Personal Excellence

Ein Coaching über mehrere Wochen bzw. Monate hätte meiner Einschätzung nach den Wesenskern bzw. inneren Motor von Herrn Fischer nicht verändern können und wäre dadurch kein gangbarer Lösungsansatz gewesen. Seine Versetzung in den Bereich Changemanagement ist eine Win-win-Situation für das Team, das Unternehmen und für Herrn Fischer persönlich. Im Ergebnis hat sich das Unternehmen viel Geld, Nerven und Zeit erspart und das reichhaltige Know-how erhalten. Die Motivation und Wirkung von Herrn Fischer ist durch diese Maßnahme signifikant und dauerhaft (selbst nach fünf Jahren) gestiegen, ein anschließendes Coaching mit Ausbau seiner Einflussmöglichkeiten hat seine Wirkung zusätzlich verstärkt.

Fazit für Führungskräfte: Nicht die erstbeste und einfach erscheinende Lösung ist die wirksamste Lösung. Die Auswirkungen aller anderen zuerst angedachten Alternativen wären eindeutig unangenehmer und »ungesünder« für alle Beteiligten gewesen. Klarheit über die eigentliche Problemsituation durch eine umfangreiche Diagnose / Standortbestimmung ist eine wesentliche Voraussetzung, den Hebel an der Ursache anzusetzen. Tiefgründigkeit zahlt sich aus und führt zu »Win-win« für alle Seiten.

Nutzen Sie den QR-Code, um Harald Winkler im Kurzinterview kennenzulernen. Er beschreibt seinen Ansatz, wie Excellence in der Arbeitswelt entsteht.



<http://power-of-excellence.de/interview-harald-winkler>