

FRANZ STOWASSER, WWW.THINK-SEMINARS.COM
WWW.LERNNAVIGATOR.COM

BUSINESSNAVIGATOR

PERSÖNLICHE RESSOURCEN ERKENNEN,
ÜBERTRAGEN UND NUTZEN.

Keywords: Business, Personalmanagement, Mitarbeiter, Personalführung, Team, Golf, LernNavigator

Zusammenfassung: Statt Ich-Psychologie und Persönlichkeitsbeschreibungen ist es im Business sinnvoll, Orientierungsmuster herauszufinden und zu nutzen. Ohne die Persönlichkeit des Mitarbeiters zu tangieren können über Orientierungsmuster Jobvorlieben und Arbeitsqualitäten definiert werden. Statt psychologische Raster zu bilden werden Dynamiken bestimmt, die Jobbeschreibungen und Personalprofil in Einklang bringen können.

BusinessNavigator

PERSÖNLICHE RESSOURCEN ERKENNEN, ÜBERTRAGEN UND NUTZEN.

VON FRANZ STOWASSER, SEPTEMBER 2000

Menschen sind unterschiedlich, das zeigt sich im Alltag, im Business und im Sport. Im Gewichtheben würde sich ein Jockey ebenso schwer tun wie ein Radrennfahrer im Kunstturnen. Wenn niemand Gewalt anwendet, dann suchen sich die Menschen die Sportarten aus, in denen sie erfolgreich sein können: Ressourcen steuern sich im allgemeinen so, dass die natürlichen Fähigkeiten und Potentiale dorthin wandern, wo sie die beste Wirkung zeigen und honoriert werden können. Erfolg verstärkt, Misserfolg schwächt ab.

Nicht ganz so einfach ist es, wenn die Ressourcen eines Menschen unbewusst sind und von außen nicht beobachtet und gemessen werden. Beim Sport können wir auf Grund der Körperkonstitution Sportarten grob zuordnen, im Management dagegen ist es bislang schwergefallen, das Verhalten eines Managers so zu beschreiben, dass es beobachtbar, messbar und überprüfbar wird und den Jobanforderungen zugeordnet werden kann. Fachkompetenz sei einmal vorausgesetzt: Wie kann aber darüber hinaus das Denk- und Führungs- und wie das Teamverhalten frühzeitig, schnell und möglichst objektiv identifiziert werden?

Bei Assessment - Centern (AC) wird diese Schwierigkeit deutlich. Die Fragen sind hier: Würden andere Beobachter zu denselben Bewertungen kommen? Werden die Bewertungen dabei den unterschiedlichen Joborientierungen gerecht? Wenn bei ACs, jeweils alle Kandidaten nach demselben Schema beurteilt werden, so ist das, als würde ein Sportverein nur Mitglieder über 2,10 m aufnehmen. Die höchst differenzierten Anforderungen an die Denk- und Handlungsorientierungen werden auf diese Weise nicht systematisch gewürdigt: Unternehmen sind in dieser Hinsicht vergleichbar mit Sportvereinen, die in unterschiedlichen Abteilungen auch andere als 2,10-m-Qualitäten brauchen.

Die „eierlegende Wollmilchsau“ ist auch unter den Führungskräften zu selten, als dass sie über standardisierte ACs gefunden würde. Was wir aber erfolgreich finden können, wären individuelle Denkstrukturen und Ressourcen, z.B.:

- die kreative Kompetenz für die kreativen Aufgaben,
- die analytische Kompetenz für Systemabläufe,
- die Kompetenz zur Problemorientierung für Fehlersuche und Qualitätssicherung,
- die Vergangenheitsorientierung für die Arbeit mit der Geschichte des Unternehmens,
- die visionäre Qualität für neue Zukunftsorientierungen,
- die „big picture“ Kompetenz für strategische Planung,
- die Detailkompetenz für Netzpläne,
- den optimistischen Ansatz für die Motivation,
- den pessimistischen Focus für das Risikobewusstsein,
- die kritische Kompetenz zur Bewertung von Ideen und Maßnahmen und
- Macherqualitäten für die Umsetzung.

Wir lernen von Modellen, von den Verhaltensweisen der Führungspersönlichkeiten, die Erfolg haben. Ein Beispiel dafür ist Walt Disney. Er vereinigte drei wesentliche Ressourcen bzw. Rollen in seiner Person: Er agierte als Kreativer, als Macher und als Kritiker.

Walt Disney konnte diese Ressourcen trennen und zeitlich getrennt als Rollen leben. Diese Fähigkeit war Grundlage seines Erfolgs, aber sie war kein Geheimnis. Seine Mitarbeiter konnten wahrnehmen, welche Rollen Disney wann spielte, d.h. es gab Beobachtungskriterien, nach denen er zu differenzieren war. Dieses Modell können wir uns zunutze machen. Kreative-, Kritiker- und Macher-Rollen stellen eine wichtige Ressource dar.

Allerdings werden diese Ressourcen oft unproduktiv verschwendet. Immer dann nämlich, wenn sie als Typen verselbständigen und als Waffe gegen andere Ressourcen verwendet werden. Der Kritiker kritisiert dann den Kreativen, der Kreative nervt den Macher mit immer neuen Ideen, der Macher findet den Kritiker unausstehlich. Die wichtigsten, voneinander isolierten Prozesse der kreativen Phase, der Handlungsphase und der Bewertungsphase, werden somit nicht zu Ende gedacht und behindern sich gegenseitig. Konflikte auf der Beziehungsebene sind die Folge. Sachinhalte werden zum "Konfliktstoff". Die Chance zur Synergie, wie sie Walt Disney demonstrierte, ist vertan.

Jedes Unternehmen ist ein Tummelplatz von Talenten, und es wäre schlimm, nur ein Talent zu fördern (z.B. den belastbaren Macher) und alle anderen außer acht zu lassen. Die wirkliche Kunst in Teams und Organisationen besteht darin, die richtigen Ressourcen an die richtige Stelle zu bringen, sie so zu kombinieren, dass sie sich nicht gegenseitig lähmen, sondern ergänzen und Synergien bewirken. Dazu brauchen wir präzise Verfahren, mit denen wir die Konzepte und Orientierungen der Menschen in der Organisation, ihre Denk und Handlungsmuster kennen lernen. Business- und TeamNavigator sind solche präzisen Verfahren.

ORIENTIERUNGSMUSTER

In einem Gespräch bekannte ein Manager: "Wenn ich von meiner heutigen Position aus 20 Jahre zurückblicke, dann sieht es so aus, als habe sich jede Karrierestufe aus der anderen ergeben, und ich bin immer wieder erstaunt, weil ich mich genau erinnere, dass ich vor jeder Karriereentscheidung eine gewaltige Chaosphase durchlebt habe."

Was diesen Manager immer wieder auf den Weg gebracht hat, nennen wir innere Denk-, Handlungs-, Bewegungsmuster oder "Orientierungsmuster". Wenn Sie sich selbst fragen, wie Sie dazu kamen, in die Stadt zu ziehen, in der Sie heute wohnen, oder die Position anzunehmen, die Sie heute innehaben, dann gibt es im Prinzip drei Antworten darauf:

- Sie haben sich entschieden, die Stadt, die Position zu verlassen, sich also wegbewegt, oder
- Sie wollten in die neue Stadt, auf den neuen Posten und waren dahin orientiert, oder
- Sie wollten beides.

Möglicherweise fällt es Ihnen schwer, sich diese Entscheidungsorientierung genau bewusst zu machen. Besonders, wenn Sie *zukunftsorientiert* denken und handeln, wird es nicht viel Sinn für Sie machen, noch in die *Vergangenheit* zu gehen. Sie mögen es vielleicht auch nicht, an all die *Probleme* erinnert zu werden, die bis zu der Veränderung in Ihre jetzige Position oder jetzigen Wohnort auftauchten, weil es für Sie nur wichtig war, *Lösungen* zu finden.

Alle Inhalte und Gedanken werden von uns selektiv wahrgenommen. Während über 1000 Eindrücke, akustische und visuelle Wellen, Bilder, Gerüche, Geräusche etc. zur gleichen Zeit auf unsere Sinne einströmen, sind wir höchstens in der Lage, etwa 7 ± 2 Eindrücke gleichzeitig zu verarbeiten. Wir nutzen dazu Wahrnehmungsfilter und neurologische Programme, die sich im Verlauf unseres Lebens herausgebildet haben: höchst individuelle und unbewusste Programme.

Diese Programme bestimmen,

- wie wir wahrnehmen (z. B. positiv / negativ, das Glas ist halbvoll / halbleer),
- wie wir uns motivieren (hin zum Positiven / weg vom Negativen),
- wie wir vergleichen (die sind ähnlich, die unterscheiden sich),
- wie wir uns entscheiden (fühlt sich gut an, sieht gut aus, hört sich gut an, macht Sinn),
- wie wir Probleme anpacken (warum ist das Problem / wie löse ich das Problem) usw.

Wir nennen diese Wahrnehmungsfilter Orientierungsmuster. Sie sind durch ausgebildete Coaches nicht nur zuverlässig beobachtbar, sondern auch für Führungsscoachings nutzbar. Die wichtigsten Orientierungsmuster für die Funktionsfähigkeit von Organisationen sind folgende:

ZIELORIENTIERUNG

Wir alle kennen die Führungsperson, die ihre Ziele attraktiv als Anreiz schildert und darüber spricht, was sie erreichen will, wo sie hin will. Sie nimmt die positive Seite der Medaille wahr: „Das Glas ist halbvoll“. Und wir kennen den Vertreter des Negativen, der uns sagt, was er nicht will, wovon er weg möchte. Er nimmt die Negativseite der Medaille wahr und weist auf die Schwachstellen, Risiken, Problempunkte hin.

Die Verteilung dieser Gruppen ist kulturell unterschiedlich. In unserem Sprachbereich orientieren sich rund 45% negativ, 35% positiv, eine kleinere Gruppe wählt flexibel zwischen beiden Orientierungen (20%). Beide Ressourcen sind wichtig. So wie eine positive Orientierung die Zielpräsentation motiviert, etwas tun zu wollen, wird eine negativ orientierte Schwachstellenanalyse verhindern, Fehler zu machen. Hin - zu orientiertes Verhalten eignet sich z.B. zur Motivation Vision/Strategie, während weg - von orientiertes Verhalten im Business z.B. für die Qualitätssicherung, Fehlersuche, Feuerwehr geeignet ist.

PROBLEMORIENTIERUNG

Häufig wird bei einem Problem zunächst **warum** gefragt. Mit dieser Frage soll die Ursachen des Problems herausgefunden und genau analysiert werden. Die Warum-Frage zielt allerdings in die Vergangenheit, in das Problem und birgt leider oft die Gefahr von Schuldzuweisungen und/oder Rechtfertigungen. Andere stellen eher die **Wie-Frage**. Sie interessiert primär die Lösung, der Ausweg, die Handlung. Die Wie-Frage ist in die Zukunft orientiert. Keine der beiden Orientierungen ist falsch oder richtig. Sie funktionieren und stellen, wenn sie richtig eingesetzt sind, wichtige Ressourcen dar. Ein Teil der Manager kann zwischen beiden Orientierungen wählen und sie gezielt einsetzen.

FRAGEBEISPIEL:

Warum bist Du zu spät?

Problemorientierung

- Ich konnte nicht früher
- Ich habe verschlafen.
- Ich bin im Verkehr stecken geblieben.
- Meine Frau hat mich nicht geweckt.
- Hier kommt doch keiner pünktlich.

Wie kannst Du pünktlich kommen?

Lösungsorientierung

- Ich kann früher aufstehen.
- Ich kann mit dem Zug fahren.
- Ich kann mir den Wecker selbst stellen.
- Ich richte mich nach mir und nicht nach anderen, die zu spät kommen.

Ein problemorientierter Fokus eignet sich für die Analyse von Problemen, ein lösungsorientierter für das Gewinnen von Ideen und zur Umsetzung in Maßnahmen

ZEITORIENTIERUNG

Der Manager, der die Erfahrungen und Werte von gestern einbringt, zeigt Vergangenheitsorientierung. Er orientiert sich an den guten alten Zeiten (die ihm oft besser erscheinen als die Gegenwart).

Gegenwartsbezug zeigt der Manager, der sich hier und jetzt bewegt. Er verhält sich oft kurzfristig erfolgsorientiert, oder er stellt sich außerhalb der Zeit, in dem er die Zeiten von außen in der jeweiligen Gegenwart wahrnimmt.

Zukunftsorientiert handelt, wer über Ziele und Schritte zu den Zielen und über kommende Veränderungen spricht.

Während in der Vergangenheitsorientierung eher bewahrt werden soll, was sich bewährt hat, um in der Zukunft vielleicht Angst vor Neuerungen zu lindern, wird dieses Verhalten in einer Zukunftsorientierung als das Herbeiziehen "alter Zöpfe" bezeichnet werden. Die quantitative Verteilung dieser Orientierungen scheint altersbedingt zu variieren, mit der Tendenz, dass Ältere mehr zur Vergangenheitsorientierung neigen. Die Zukunftsorientierung steigt mit der Hierarchiestufe im Management.

Wir brauchen die Vergangenheitsorientierung, um die Erfahrung und positive Ressourcen zu erhalten, die Zukunftsorientierung, um neue Wege zu gehen, neue Visionen zu kreieren, zu planen, die Gegenwartsorientierten, um die Dinge heute zu tun.

TEAMKONZEPTE

In jedem Team finden wir unterschiedliche Rollenvorstellungen oder Ansprüche der Teammitglieder.

Der eine will "Leistung" und orientiert sich vor allem daran, was das Team als Sachergebnis zustande bringt. Er sagt vielleicht Sätze wie: "Wenn wir Alternativen entwickeln, machen wir nur Umwege."

Der andere will "Kooperation", und er fühlt sich nur dann wohl, wenn die Zusammenarbeit elegant verläuft, wenn alle Gesichtspunkte eingebracht sind und sagt: "Wir sollten jedem das Recht einräumen, seine Meinung offen zu sagen."

Der dritte schließlich will "Macht" oder Kontrolle. Für ihn ist wichtig, dass er den "Prozess" im Team steuert und spricht. "Ich denke, wir haben jetzt ausreichend diskutiert, wir sollten jetzt entscheiden und zum nächsten Punkt der Tagesordnung gehen."

Alle drei Orientierungsmuster stellen wichtige Ressourcen für die Teamarbeit dar, wenn sie gut gemanagt, das heißt balanciert werden. Die Führungsperson hat die Aufgabe, Muster und Situation entsprechend zu organisieren:

Wer sich in einem bestimmten Kontext machtorientiert verhält, bekommt die Aufgabe, die Kontrolle über die Realisierung der Aktionspläne zu übernehmen. Wer sich kooperativ zeigt, erhält die Aufgabe einer gemeinsamen Lösung zu bewirken. Wer auf Leistung fokussiert, wird an das Sachproblem gesetzt.

BETRACHTUNGSEBENE BIG PICTURE / DETAIL

Manche Manager beschäftigen sich mit dem großen Bild, dem big picture. Sie abstrahieren und bringen die Dinge auf höheren Ebenen zusammen (ca. 50 bis 60 Prozent). Andere wiederum widmen sich dem Detail. Sie zerlegen die Dinge in Details, sie spezifizieren (ca. 20 bis 30 Prozent). Einige beherrschen beides und verhalten sich so hoch flexibel. Leider sind diese in der Minderheit (ca. 20 Prozent). Wer gerne globalisiert gilt als Stratege, wer detailliert eher als Macher.

VERGLEICHE

Wenn wir zwei Dinge oder Personen vergleichen, können wir unsere Wahrnehmung entweder auf Ähnlichkeiten oder auf Unterschiede fokussieren. Die Manager, die sich in einem Kontext auf Unterschiede fokussieren, sprechen darüber, was sie anders sehen, was anders ist gegenüber früher. Sie arbeiten die Unterschiede auch als Vorteile oder Weiterentwicklung heraus.

Solche Manager, die sich auf Ähnlichkeiten fokussieren, sprechen über Gemeinsamkeiten. Sie betonen das, was im Vergleich zu früher gleich geblieben ist, sie sehen die Parallelen und das, was sich nicht geändert hat.

Beide Gruppen machen Ausnahmen, d.h. sie beginnen mit einem Muster (z.B. Ähnlichkeit) und gehen dann zum anderen Muster (z.B. Unterschiede). Werbeleute differenzieren, wenn sie die Unterschiede bei homogenen Produkten suchen und ausloben. Teammanager müssen die Ähnlichkeiten bzw. Gemeinsamkeiten betonen.

REFERENZORIENTIERUNG

Manager, die ihre Entscheidungen nach ihrem eigenen Gefühl, Denken und Wertesystem treffen, haben sich selbst als "Referenzsystem". Sie wissen, ob etwas gut oder schlecht, erfolgreich oder nicht ist, indem sie in sich "hineinhorchen".

Manager, die andere Personen als Referenzsystem benutzen, denken darüber nach, was andere denken, sagen, meinen. Sie fragen nach der Meinung anderer und orientieren sich daran. Ob etwas gut oder schlecht, erfolgreich oder nicht ist, machen sie abhängig vom Urteil anderer bzw. von deren Feedback.

Selbstorientierte Personen sind in Einzelkämpfersituationen bzw. Führungspositionen anzutreffen. Sie lassen sich nicht leicht durch andere managen. Manager mit Fokus auf Fremd-Referenz arbeiten gut im Team bzw. unter Anleitung.

HANDLUNGSANTRIEB

"Aktive" Manager gehen Probleme eher direkt an. Sie zögern nicht, sondern sind die ersten, die in Konferenzen reden, sie sind die ersten, die etwas tun. Sie handeln unmittelbar und spontan.

"Passive" Manager warten eher ab. Sie überlegen erst, was sie wie sagen oder tun. Sie lassen anderen den Vortritt und beobachten. Erst nach reiflicher Überlegung und wenn sie sicher sind, dass ihre Meinungsäußerung bzw. Handlung notwendig ist, werden sie aktiv.

Zwischen diesen Gruppen finden sich Abstufungen, die insgesamt die Mehrzahl der Manager repräsentieren.

Um einen Markt aufzureißen und neue, auch risikobehaftete Schritte zu tun, brauchen wir die aktive Orientierung, es soll bewegt, provoziert, riskiert werden. Das Passive und Nachdenkliche steht dazu in einer komplementären Rolle: Es untermauert, korrigiert und steuert.

WEITERE ORIENTIERUNGSMUSTER UND PROGRAMMKOMPLEXE

Weitere Orientierungsmuster lassen sich definieren und anwenden:

- Begründung von Handlung nach Optionen / Verfahren,
- Sortierung nach Personen / Sachen / Orten / Zeiten / Informationen,
- visueller, aktiver, gefühlsmäßiger Überzeugungsmodus (sieht gut aus / gibt ein gutes Gefühl / hört sich gut an / macht Sinn),
- Teamorientierung nach Kooperation/Nähe/Unabhängigkeit.

Näheres dazu in: Stowasser/Thumm: Mind & Body Geographing, eine Reise ins Coaching – das Logbuch, A&O des Wissens, Zürich/Hamburg, Januar 2000.

"Der passt wie angegossen!" - Wie oft hören Sie diesen Satz in Ihrem Betrieb oder wie oft möchten Sie ihn hören? Ein Mitarbeiter, der eine Aufgabe übernimmt, zu deren Lösung er eine Kombination seiner "natürlichen" Denkmuster, seiner Orientierungsmuster nutzen kann, wird die Erfahrung machen, dass er zu seiner Aufgabe passt. Daraus entsteht Bestätigung, Motivation und Zufriedenheit. Manager, deren Orientierungsmuster auf die Jobbedingungen zutreffen, leisten natürlich erheblich mehr. Die Unternehmensleitungen können im allgemeinen ihre Wunschprofile für ihr Management recht gut beschreiben. Unternehmen, deren Kultur "innovativ" ist, zeigen andere Orientierungsmuster als solche, die eher von ihren Bürokratiefähigkeiten leben.

Wer die neueste Technologie akquirieren will, braucht dazu zukunftsorientierte, offene und positiv motivierte Mitarbeiter, weniger Bewahrer und Vergangenheitsorientierte. Wenn die Stärke eines Unternehmens die Fähigkeit zum Nachahmen mit kostengünstiger Massenproduktion ist, werden prozessorientierte Verfahrens- und Kostenkontrolleure Regie führen.

Bei allen spezifischen Anforderungen an einzelnen Aufgaben klingt doch oft ein für ein Unternehmen typisches Wunschprofil an. Diese Wunschprofile lassen sich weitgehend durch Orientierungsmuster beschreiben - sie sind damit so formuliert, dass sie zuverlässig beobachtet werden können. Innerhalb der Unternehmen sind aber Unterschiede zu machen, denn Bereiche, Funktionen und Hierarchieebenen müssen zwangsläufig unterschiedliche Anforderungen an die Manager stellen:

Ein Betriebs- oder -Produktionsleiter wird eher in Abläufen denken und handeln, sein Führungsstil ist durch den Produktionsprozess mitbestimmt, der wenig Spielraum für Optionen und Kreativität erlaubt. Der Leiter einer Konstruktionsabteilung oder eines Forschungsbereiches denkt mehr in Optionen (Projekten) und weniger in Abläufen. Für ihn und seine Mitarbeiter sind Freiräume (über-)lebensnotwendig. Der Marketingleiter wird gut daran tun, Kooperation großzuschreiben und weniger auf Macht zu pochen, um die Kunden- und Marktanforderungen mit den Zielen seines Unternehmens zusammenzubringen.

UNBEWUßTE PROGRAMME IDENTIFIZIEREN

Die Autoren erhalten häufig Bewerbungen von Beratern und Trainern. In einem Telefonat klagte ein Bewerber über die Widrigkeiten seiner jetzigen Tätigkeit (problemorientiert) und wie es dazu gekommen war, dass er sich jetzt umorientieren müsse (weg von). Er schilderte im Detail (detailorientiert) die ungünstigen Umstände und die Hindernisse, die sich ihm immer wieder in den Weg gestellt hatten (passiv). Er beklagte sich über entgangene Chancen (negativ) und darüber, wie andere Leute immer wieder bevorzugt worden seien (vergangenheitsorientiert).

Wir fragten den Bewerber, wo er in fünf Jahren stehen wolle. Diese Frage wurde so beantwortet, dass er nicht mehr da sein wolle, wo er jetzt war, denn..... und es wiederholte sich das obige Muster. Jetzt baten wir um einen kurzen Brief - nicht mehr als eine Seite -, in dem der Bewerber die Zielsetzung seiner Bewerbung skizzieren sollte. Der Brief kam: Er war sehr viel länger, enthielt viele Details und Schwierigkeiten aus der Vergangenheit, und, nicht überraschend, es fand sich nichts über die Zielsetzung für die Zukunft.

Schon diese wenigen Minuten - zehn Minuten Telefonat, zwei Minuten Brief-Lesen - reichen, um zuverlässig zu wissen, dass die bevorzugten Orientierungsmuster des Bewerbers nicht mit denen unseres Beratungskonzeptes vereinbar sind. Die Möglichkeit, schon die Stellenbeschreibung in der Struktur des gewünschten Orientierungsmusters abzufassen, ist ein sehr wertvolles Mittel zur Personalselektion.

Hier ein Beispiel:

STELLENANZEIGE

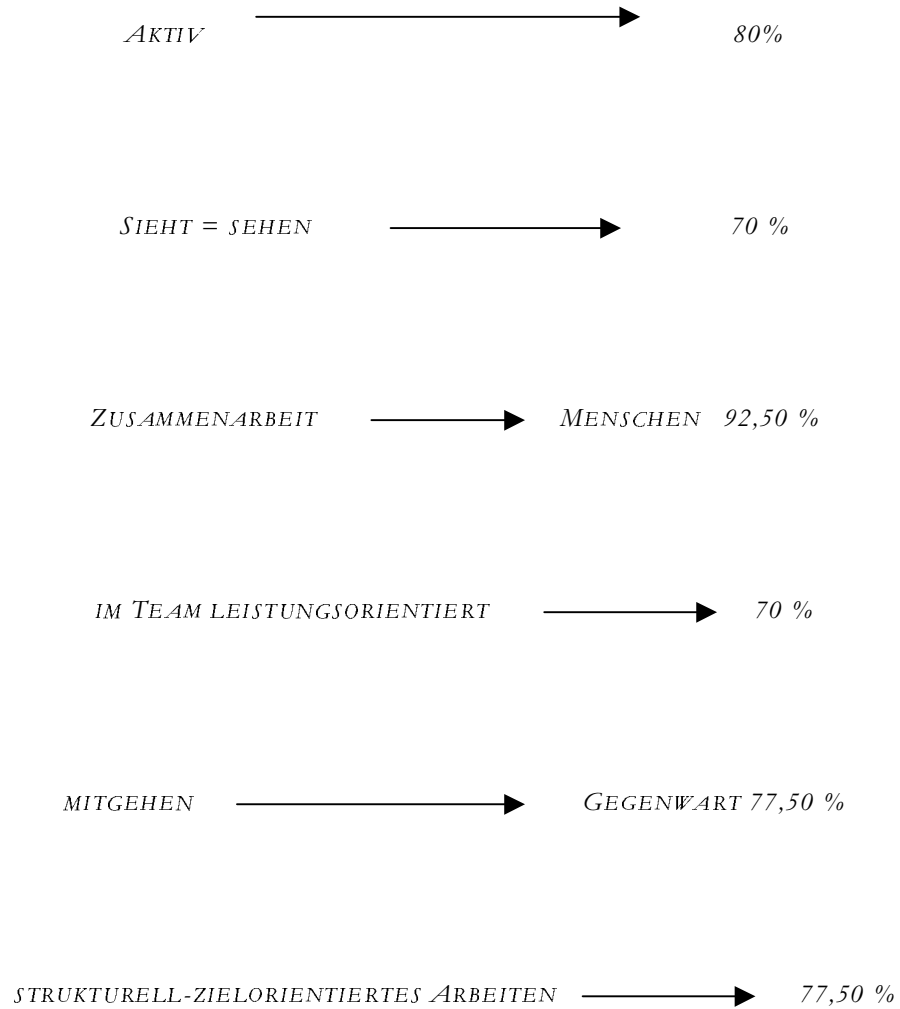
Sie hätten eine Stellenanzeige geschaltet, die sich so ließt:

Vorstandsassistent/in

Wir sind ein bundesweit tätiges, mittelständisches Unternehmen, das sich auf Geschäftsfelder in Industrie- und Spezialbau fokussiert hat. Aufgrund eines kontinuierlichen Wachstums können wir auf eine außerordentlich positive Unternehmensentwicklung verweisen. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten steht der größtmögliche Kundennutzen, den wir durch eine hohe Identifikation unserer Mitarbeiter/innen und eine konsequente Prozessorganisation erreichen.

Zur direkten Unterstützung unseres Vorstands suchen wir eine/einen Vorstandsassistentin/-assistenten mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund. Wir denken dabei an eine gestandene Persönlichkeit mit mehreren Jahren Berufserfahrung, die neben allgemeinen organisatorischen Aufgaben sich im betriebswirtschaftlichen Denken und Handeln zu Hause fühlt. Der Umgang mit modernen DV-Werkzeugen ist für Sie selbstverständlich, soziale Kompetenz, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein runden Ihr Profil ab.

Nach Befragung des Vorstandes mit dem BusinessNavigator (www.lernnavigator.com)
ergeben sich folgende Orientierungsmuster in der Häufung (kleiner Ausschnitt):



Die Anzeige wurde wie folgt umgeschrieben und war sehr erfolgreich:

VORSTANDSASSISTENT / IN

für *aktive* Mitwirkung in bundesweit tätigem, mittelständigem Unternehmen, das sich auf Geschäftsfelder in Industrie- und Spezialbau fokussiert hat, gesucht. Eine außerordentlich positive Unternehmensentwicklung und kontinuierliches Wachstum sind Ergebnis unserer Prozessorganisation, die als Zentrum den Menschen und den größtmöglichen Kundennutzen *siebt*.

Für die *Zusammenarbeit* mit unserem Vorstand möchten wir auf diesem Weg eine/ einen *im Team leistungsorientierte(n)* Vorstandsassistentin/-assistenten finden, die/der ein hohes Veränderungstempo *mitgeben* und die Resultate auf den Punkt bringen kann.

Soziale Kompetenz und *strukturell-zielorientiertes Arbeiten* sind die Basis, um Ihre betriebswirtschaftliche und organisatorische Kompetenz auch mittels modernster DV-Werkzeuge zuverlässig und erfolgreich einzusetzen.

Die stark ausgeprägten Orientierungsmuster des Vorstandes haben wir hier *kursiv* gesetzt.

Wenn in Ihrem Unternehmen die Wunschprofile für neue Mitarbeiter in Form von ausgearbeiteten Orientierungsmustern existieren, so kann nicht nur bereits im ersten Kontakt mit dem Bewerber oder der Bewerberin diese Richtung kommuniziert werden, es bieten sich auch große Chancen bei der Integration des neuen Mitarbeiters in bestehende Teams.

Wer spricht, sich äußert, liefert Informationen auf mehreren Ebenen. Er vermittelt "Inhalte" und sagt damit etwas über seinen Standpunkt aus. Er verpackt diese Inhalte in Formate, Orientierungsmuster, Sprachstrukturen und sagt damit etwas über seine Denk- und Handlungsweisen aus.

Wenn jemand beispielsweise sagt: "Wir müssen erst einmal die Frage klären, warum es dazu kam, dass wir alle so betroffen reagierten, als wir hörten, unsere Meister identifizieren sich nicht mit der Organisationsänderung" heißt inhaltlich, dass er die Problemursache klären will. Die Verpackung / Form sagt, dass er sich

- auf das Problem fokussiert, sich
- durch die Regel "müssen" einschränkt,
- vergangenheitsorientiert denkt (warum es dazu kam),
- Dinge nach innen verarbeitet (betroffen) und verallgemeinert (alle).

Die vergleichbare Aussage eines Kollegen lautet: "Damit sich die Meister mit der Organisationsänderung identifizieren, haben wir folgende Möglichkeiten:..... Das heißt inhaltlich:

- Wir haben Optionen.
- Die Verpackung / Form zeigt: Er ist zielorientiert (Meisteridentifikation)
- orientiert sich in die Zukunft, denkt an Lösungen und
- zielt auf äußere Maßnahmen.

Anhand dieser kurzen Sätze lassen sich die Orientierungsmuster beider Mitarbeiter identifizieren. Wenn diese Programme in unterschiedlichen Situationen und Kontexten konstant wiederkehren, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass wir hier die grundsätzlichen Orientierungsmuster der jeweiligen Person gefunden haben.

Um Orientierungsmuster zu identifizieren, ist die Fähigkeit, Kontext und Prozess parallel beobachten zu können, unerlässlich. Das erfordert eine Grundausbildung und praktische Erfahrung. Der Beobachter von Orientierungsmustern muss in der Lage sein, die Filter seiner eigenen Muster, seine eigenen Wahrnehmungsfilter zu durchdringen.

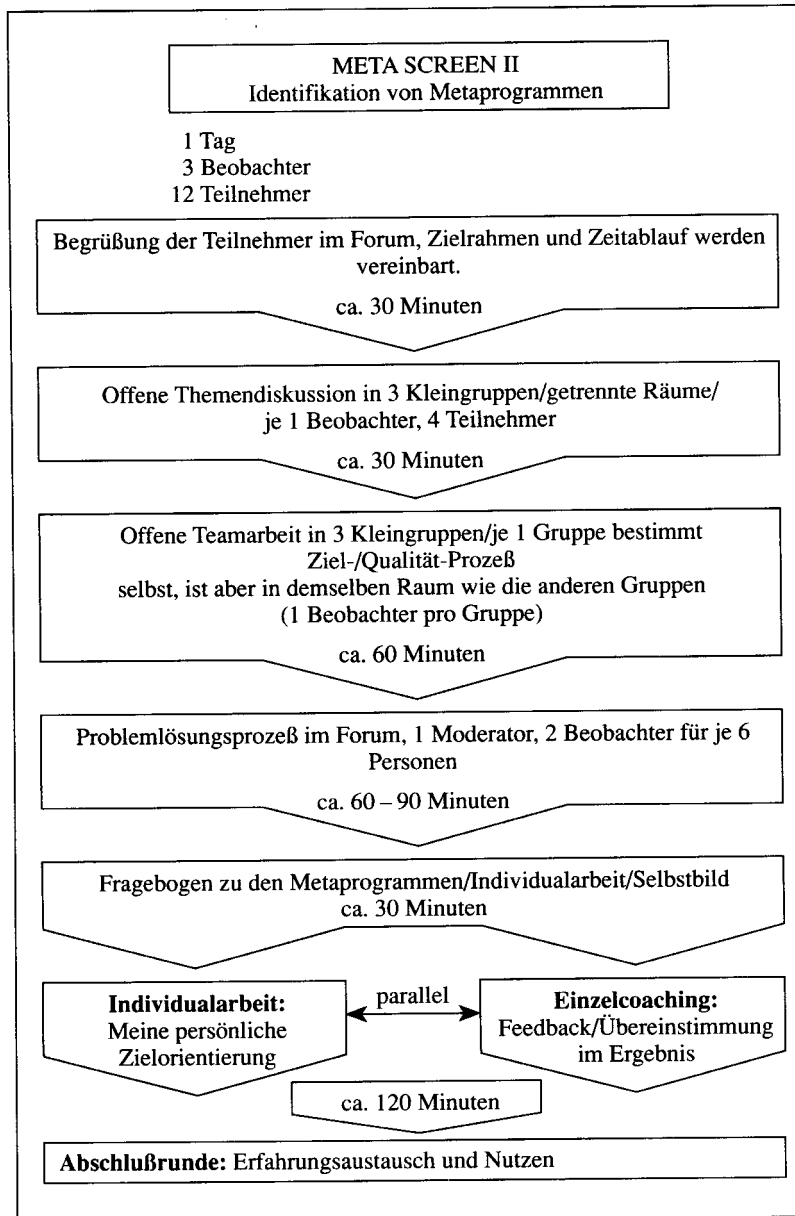
Dies kann er nur, wenn er völlig auf eine Wertung des Beobachteten verzichtet. Die Muster selbst sind wertfrei, sie erhalten ihre Tauglichkeit immer von dem jeweiligen Kontext der Anforderungen und Aufgaben, die gestellt sind, nie aus sich heraus.

WIE FINDET NUN EINE ANALYSE UNBEWUSSTER ORIENTIERUNGEN STATT?

Idealerweise treffen sich zwölf Mitarbeiter zu einem Eintagesseminar mit drei Trainern. An diesem Tagesseminar wird die persönliche Zielorientierung zentraler Diskussionsgegenstand sein, flankiert von Teamaktivitäten und Interviews. Jeder der drei Beobachter konzentriert sich auf vier Mitarbeiter, notiert die präsentierten Orientierungsmuster und bespricht seine Beobachtungen am Ende des Tages mit jedem Mitarbeiter persönlich.

Dieser Rahmen bietet neben einem hohen Trainingswert wertvolle Information auch für den einzelnen Mitarbeiter. Im Einzelgespräch werden persönliche Ansichten über die eigenen Muster mit den Beobachtungen des Coachs abgeglichen.

Die folgende Abbildung ist aus „NLP im Business“, Gabler 1994, „Metascreen“ Buchner/Stowasser entnommen (statt Metaprogramme sagen wir heute Orientierungsmuster):



FEEDBACK GEBEN UND COACHEN-

Im Einzelgespräch mit dem Beobachter erfährt der Teilnehmer die Ergebnisse der Beobachtungen. Diese Ergebnisse werden aber nicht einfach nur präsentiert, die Besprechung dient vielmehr als Feedback-Runde. Der Coach achtet in dieser Phase besonders auf eine wertfreie Darstellung der beobachteten Orientierungsmuster.

"Das hätte ich nie gedacht, dass Sie mich in so kurzer Zeit so genau kennen lernen können", sind typische Äußerungen der Teilnehmer/innen in den Feedback-Runden.

Auf Grund der Wertfreiheit der Beobachtungsergebnisse können einzelne Bereiche sachlich diskutiert werden. Ein bestimmtes Orientierungsmuster ist nicht falsch oder richtig, sondern für die Erledigung spezifischer Aufgaben mehr oder weniger geeignet. Ein Manager mit sehr starker persönlicher Orientierung und der Tendenz, über einen längeren Zeitraum stark emotional zu reagieren, kann in Teamprozessen schwere Zeiten erleben. Hier ergibt sich sofort ein Ansatzpunkt für unterstützendes Handeln (Coaching).

"Welche andere Strategie als die, die Sie bisher anwendeten, halten Sie in bezug auf das Team für sinnvoll?" Mit dieser Frage beginnt das gemeinsame Finden von Handlungsalternativen. Alle beobachteten Orientierungsmuster des Managers dienen hier natürlich als hervorragendes Ressourcepotential.

Der Coach einer Basketballmannschaft gibt einzelnen Spielern durch die Beobachtung des gesamten Spielverlaufes wertvolle Unterstützung bei der Verbesserung ihres Spielverhaltens. Er fügt mit dem Spieler zusammen neues Verhalten passgerecht in die bisherige Spielstruktur, nutzt und unterstützt dabei alle Fähigkeiten des Athleten.

Genauso handelt der Manager-Coach. Durch die Beobachtung der Orientierungsmuster haben sich so viele Richtungen und Handlungspotentiale gezeigt, dass der Coach sein Expertenwissen im gegenseitigem Feedback Prozess mit dem Manager wirksam werden lässt.

In diesen Coaching Prozessen wird nichts aufgezwungen, nichts befohlen, sondern es werden Handlungsräume gemeinsam entdeckt und geschaffen.

Während des Feedback Prozesses beschränkt sich das Individualgespräch sinnvoller weise auf:

- Feedback aus der Beobachtung,
- Coaching zur Erarbeitung von persönlichen Zielorientierungen bzw. Zielen
- und das Transportieren von wichtigen Maßnahmen in die Zukunft.

Zeitgebundene Coaching Interventionen sind nicht möglich. Dafür können jedoch Vereinbarungen getroffen werden

Für das Coaching zu einer persönlichen Zielorientierung eignet sich das COACH Modell. Es stellt sicher, dass die Ziele wohlgeformt sind und damit erfolgversprechend formuliert werden. Sie finden eine Darstellung dieses Modells in: Stowasser/Thumm: COACHING – das Flößerprinzip, Verlag A& O des Wissens, 1999

Eine andere Möglichkeit ist das Ausfüllen eines Fragebogens auf www.lernnavigator.com. Die Auswertung und die grafische Darstellung geben eine gute Grundlage zur weiteren Arbeit mit den Orientierungsmustern und eine gute Zielrichtung für das Coaching.

Im www.lernnavigator.com ist es auch leicht möglich, einen Fragebogen Abgleich vorzunehmen und zum Beispiel ein Profil durch die Geschäftsleitung oder die Führungskraft erstellen zu lassen und ein Profil durch einen Stellenbewerber.

Führen ohne Ziele, wäre wie ein Flug ohne Kompass. Wenn keiner weiß, wo es hingehen soll, dann ist auch unbestimmt, wie viel Treibstoff zu tanken und welche Ausrüstung an Bord zu nehmen ist. Bleiben wir in diesem Bild, es zeichnet ziemlich gut die Problemfelder des Managers. Visionen entstehen, werden konzipiert, um mit den richtigen Mitarbeitern in Taten umgesetzt zu werden. Wie werden nun die Mitarbeiter zu den richtigen Mitarbeitern?

Richtig und gut sind Mitarbeiter immer nur in bezug auf definierte Ziele. Führt das gezeigte Verhalten in die Richtung der Anforderung, oder weicht es davon ab?

Mitarbeiter werden für ein Aufgabengebiet eingestellt und sie sollen das Zeug dazu mitbringen, dieses Aufgabengebiet zu bewältigen. Inwieweit das Anforderungsprofil mit den Denk- und Verhaltensmustern übereinstimmt, muss in jedem Einzelfall geprüft werden. Die Kenntnis der Orientierungsmuster bietet auch die Möglichkeit, Menschen in Arbeitsteams zusammenzuführen, die zusammenpassen. Unbewusst gelten diese Prinzipien längst: Menschen mit denselben Programmen sind sich nicht nur ähnlich, sie harmonieren auch besser als solche mit unterschiedlichen Orientierungen.

Eine wichtige Methode, Teams zur produktiven Zusammenarbeit zu bringen, ist schlicht und einfach, ihre Orientierungsmuster zu balancieren. Diese Methode funktioniert auch als Konfliktlösungstechnik. Es mag Gründe geben, warum in manchen Unternehmen bestimmte Denk- und Handlungsmuster überwiegen, die damit die Kultur des Unternehmens prägen. Wenn diese Kultur bewusst gemacht wird, kann es sein, dass wir bestimmte Änderungen an unseren Orientierungen vornehmen möchten. Dies kann erstens in Trainings geschehen, zum anderen in Coachings.

Programme sind relativ festgefahrene Abläufe, die wir brauchen, um lebensfähig zu sein. Sie sind aber nicht starr. Bei einem Coaching wurde zum Beispiel ein Manager vom Autor darauf hingewiesen, dass seine Anweisungen und Erklärungen sehr generell gehalten waren und es wurde ein akzeptabler Weg für ihn gefunden, in seiner Sprache auch das Spezifische etwas mehr zu repräsentieren. Die Wirkung in bezug auf die Mitarbeiter war enorm, der Manager wurde als aufgeschlossener und freundlicher beschrieben, nicht mehr so distanziert und von oben herab wie früher.

Was wir einmal gelernt haben, können wir nur schwer verlernen, aber wir können es ergänzen, Alternativen schaffen, andere Orientierungen einführen usw. Die "Alt-Orientierung" wird dann entweder ersetzt oder relativ unbedeutend, weil jetzt Alternativen existieren. So gesehen, heißt Coaching auch Erhöhung der Flexibilität durch weitere Orientierungsmöglichkeiten.