

Erfolgreiche Potenzialerkennung

Seh' ich, seh' ich, ...



... was du nicht siehst?



Mag. Monika
Dickinger-Steiner
Bild: XXXXXXXX

Fragt man Organisationen, was sie erfolgreich macht, höre ich oft: „Meine Mitarbeiter, meine Führungskräfte“. Sie sagen nicht: „Meine blonden Verkäufer, meine gutaussehenden Techniker, meine männlichen Führungskräfte“. Sie schauen auf ihre ganze Mannschaft.

Ein Gastbeitrag von Mag. Monika Dickinger-Steiner, MBA, Beratergruppe Neuwaldegg GmbH, Wien

ich ausreichend qualifiziert?“ Nach reiflicher Überlegung lehnt sie ab. Einige Monate später muss sie völlig enttäuscht feststellen, dass der statt ihr eingestellte männliche Kollege – jetzt ihr Vorgesetzter – bei weitem nicht ihr Wissen und ihre Erfahrung hat. Sie kündigt. Wie wäre das anders zu lösen gewesen?

2. Die „Beisitzerin“

Im Produktionsunternehmen gibt es ‚seit immer‘ auf allen Führungsebenen ausschließlich männliche Vertreter. Der laufende Veränderungsprozess wird, durchaus erfolgreich, von einem externen Expertenteam, einer Beraterin und einem Berater, begleitet. Nach mehreren Projekt- und Management-Meetings im Rahmen des Projekts, tritt die Geschäftsführung mit einer ungewöhnlichen Bitte an die Beraterin heran: „Können Sie in nächster Zeit an all unseren Management-Meetings teilnehmen? Wenn Sie anwesend sind, können wir besser miteinander arbeiten. Wir hören einander besser zu, lassen einander ausreden, und schreiben uns nicht an.“ Eine ungewöhnliche und

teure Lösung – wäre das nicht auch aus dem Unternehmen selbst lösbar?

3. Im Projekt

Sei nicht so ‚emotional‘ ist das, was die junge Frau im Projekt-Team von ihren Kollegen und ihrem Vorgesetzten hört. „Du musst härter sein“, „Du darfst nicht so empfindlich sein“. Und obwohl ihr oft gesagt wird „was sie nicht sein soll“, ist gleichzeitig sie es, die gebeten wird, bei allen schwierigen Gesprächen mit dem überaus fordernden Kunden dabei zu sein – oder auch die Kommunikation an alle beteiligten und betroffenen Anwender noch mal durchzusehen, weil man sonst mit Widerständen rechnet. Irgendwie findet sie in schwierigen Situationen „den richtigen Ton“ heißt es von ihr. Ist es also doch eine Stärke, Emotionalität, Sensitivität und Empathie zur Verfügung zu stellen?

Es gibt viele solcher Beispiele – fast jeder kennt sie – vom Erleben oder auch vom Hörensagen. Was sie zeigen ist, dass Frauen und

Männer verschiedene Stärken in ihren Arbeitssalltag mitzubringen scheinen. Gleichzeitig wirkt es manchmal, als hätten viele Frauen noch nicht erkannt, dass ihre Fähigkeiten tatsächlich Stärken sind, vor allem, wenn sie in den eigenen Organisationen nicht explizit als solche benannt werden. Vorausblickende Unternehmen setzen alles daran, die Stärken aller Mitarbeiterinnen und aller Mitarbeiter so gut wie möglich zu nutzen, um erfolgreich am Markt zu sein, und die vielfältigen externen und internen Herausforderungen zu meistern.

Was es braucht, damit dieser Anspruch gelingen kann und was Nachwuchstalente benötigen, die neu in ihre erste Führungsposition gerufen werden, beschreiben die folgenden Szenarien.

1. Vom Balkon auf die Trainerbank

Junge Führungskräfte brauchen Vorgesetzte, Mentoren, Menschen, Personalisten, die wirk-

lich (!) daran interessiert sind, dass „die Jungen“ erfolgreich sind; die wollen, dass es gut klappt, die als Sparringpartner und als Mentoren zu Gesprächen bereit stehen; alles daransetzen, dass er oder sie seine/ihre ersten und die folgenden Schritte sicher setzen kann. Ein Zuseher von der Tribüne, jetzt schauen wir mal, wie sie (oder auch er) sich tut – ob sie (oder auch er) hier überlebt, ist wenig hilfreich.

2. Ein „gesundes“ Selbstbewusstsein

(Junge) Schlüsselkräfte brauchen Feedback über ihre Performance, ihr Verhalten, ihre Kommunikation, etc. Einerseits, um zu lernen und um Vertrauen in die eigenen Stärken und Ressourcen zu bekommen, andererseits, um eigene Lernfelder zu erkennen. Zu wissen, was man gut kann, gibt Sicherheit und Selbstvertrauen. Zu wissen, wo noch Lernfelder sind, hilft seinen eigenen Platz zu finden und sich zu entwickeln. Falsche Bescheidenheit und Unklarheit sind – ebenso

wie überzogene Selbstsicherheit ohne Erdung – wenig hilfreich.

3. Möglichkeiten des „angstfreien“ Austauschs

Sich über Herausforderungen, gemeisterte Schwierigkeiten oder bevorstehende Hürden mit anderen ohne Angst vor Gesichtsverlust oder Sanktionen austauschen zu können, ist eine wichtige Basis. Von anderen Lernen, aber auch anderen eigene lehrreiche Erfahrungen berichten, stärkt und unterstützt die Klarheit über sich selbst. Dass das Streben nach Perfektion und der 100 % Lösung oft nicht zielführend ist, kann meist nur im offenen Gespräch mit anderen, die in vergleichbaren Situationen sind, erarbeitet werden.

Schauen Sie bei Ihrer nächsten Nachbesetzung, auf welcher Ebene auch immer, mutig auf Ihre ganze Mannschaft, um alle Potenziale nutzen zu können.

Viele Steine ebnen den Weg

Alexandra Bichlmayer sprach mit HR-times über ihren Werdegang zur Geschäftsführerin und Werkleiterin bei Bosch Industriekessel Austria GmbH. Sie erzählt von Bedenken, Unterstützern und was man tun kann, um sich den Weg selbst aufzubereiten.

Welche waren Ihre wesentlichen Karrierebausteine für Ihre jetzige Position?

Rückblickend betrachtet waren es vor allem die vielfältigen beruflichen Stationen, die für mich eine Basis geschaffen haben, mich dieser verantwortungsvollen Aufgabe zu stellen. Bosch ermöglichte es mir, in unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Abteilungen zu arbeiten und Erfahrungen zu sammeln. Ob Kundendienst, Controlling in einer Vertriebsabteilung oder Human Resources – es war ein bunter Strauß an Qualifikationen und Erfahrungen. Die Controlling-Erfahrung und meine Leidenschaft für Zahlen sind eine solide Basis für die Führung eines Standortes. Als besonders lehrreich würde ich jedoch meine berufliche Station im Personalwesen bezeichnen. Arbeitsrecht, Mitarbeiterentwicklung, Führungsinstrumente, Erarbeitung und Umsetzung von strategischen Projekten – das sind meines Erachtens die wichtigsten Grundlagen einer Führungskraft. Für mich war die enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Menschen in unterschiedlichen Hierarchieebenen und Unternehmensbereichen immer besonders spannend. Begleitet waren alle beruflichen Erfahrungen von Seminaren – fachliche und vor allem persönlichkeitsbil-

dende. Sich selbst klar zu sein: wer bin ich und was macht mich aus, wo brennt meine Leidenschaft – das lässt einen authentisch sein und auch auf andere wirken.

Hatten Sie Bedenken anzunehmen und wenn ja, wie haben Sie sie für sich ausgeräumt?

Ganz offen – ja. Eine Geschäftsführung und Werkleitung zu übernehmen ist ein großer Schritt und mit viel Verantwortung verbunden. Ich bin risikobereit, aber nicht unüberlegt. Natürlich stellte ich mir die Fragen: Was bedeutet das für mich? Was bedeutet das für die Mitarbeiter? Wie reagiert das Umfeld? Wie kann ich damit umgehen? Passt die Rolle zu mir als Person? Es ging mir nicht darum, alles zu 100 Prozent mit „Ja“ beantworten zu können, es war mir wichtig, dass ich mir dazu ein mögliches Zukunftsbild malen konnte. Die, die mir den Job angeboten haben, hatten Vertrauen in mich als Person, sie waren überzeugt, dass ich es schaffe. Dies erleichterte die Entscheidung.

Was raten Sie Führungskräften und Talenten wenn es um Wahrnehmen und Wahrgenommen werden am Karriereweg geht?

Für mich haben sich drei Punkte als wichtig



Alexandra Bichlmayer Bild: XXXXXXXX

herauskristallisiert: **Erstens: Netzwerk.** Gestalten Sie ein Umfeld, das Sie unterstützt. Finden Sie Personen die mit Ihnen zusammenarbeiten und kooperieren, die helfen, aber auch promoten und weiterbringen wollen. Finden Sie einen Mentor und lernen Sie von der Erfahrung. Qualität vor Quantität – pflegen Sie Ihr Netzwerk. Bleiben Sie dabei offen und neugierig.

Zweitens: Mut. Verschiedenes ausprobieren und Herausforderungen annehmen. Springen Sie ins kalte Wasser – im warmen plantschen zu viele, da fällt es schwer herauszustecken. Schaffen Sie Möglichkeiten sichtbar zu werden, fallen Sie durch Leistung und Engagement auf.

Drittens: Reflektion. Gestehen Sie sich zu, auch mal eine falsche Entscheidung zu treffen. Stehen Sie dazu, wenn einmal was schief geht – und lernen Sie daraus. Die schwierigsten Zeiten im meinem Berufsleben waren oft die lehrreichsten.