

Erweiterter **Mikroartikel** zur Lehrveranstaltung „Führungs- & Teamkompetenz IV“ im Rahmen des Master Studienganges „Produktmarketing & Innovationsmanagement“, an der Austrian Marketing University (AMU), in Wieselburg.

High Potentials and Young Professionals - Innovative Management Skills for the Future

Spannung macht sich im Kreativraum der **AMU** in Wieselburg bemerkbar. Bei über 30 Grad Celsius. Es ist die letzte Lehrveranstaltung des Master Studienganges „Produktmarketing & Innovationsmanagement“ zum Themenfeld „Führungs- & Teamkompetenz IV“. Die Kolleginnen und Kollegen stehen bereits voll im Berufsleben.

Im Vorfeld der LV haben sich die Young Professionals unter Anwendung des Screening Tools „**dee21 Wirksamkeitsprofil**“ (dynamic effectiveness evaluation 21) in Bezug auf die **Wirksamkeit** ihres Handelns in ihrem Arbeitsumfeld selbst evaluiert. Im Rahmen dieser zweitägigen LV werden sie ihr dee21 Wirksamkeitsprofil erhalten und sich mit dem Workbook zum Screening Tool auseinandersetzen.

Zuvor aber werden sie ihr eigenes **Grenz- & Wirksamkeitsprofil** erarbeiten. Die Kombination von Grenzprofil und dee21 Wirksamkeitsprofil soll den Young Professionals Entwicklungspotenziale aufzeigen, wie sie ihre Effektivität optimieren können. Doch der Reihe nach.

Die LV ist zudem eingebettet in die Themenfelder Organisation, Entwicklungsphasen & Organisationsmodelle, Organisationsarchitektur & Organisationskultur sowie Kreativität, **Innovation** & Change Prozesse.

Die Young Professionals analysieren in diesen zwei Tagen ihre Wirksamkeit und die Wirkung auf andere in ihrem **Berufskontext**. Dabei lernen sie, Organisationsdynamiken und Organisationsphänomene in ihrem Arbeitsumfeld zu erkennen, zu verstehen und für die Zukunft effektiv zu nutzen.

Zusätzlich zur Selbstevaluation haben die Young Professionals im Vorfeld einen Fachbeitrag aus der DIALOGOS Lernbibliothek, der in Zusammenhang mit den Themen der LV steht, ausgewählt, bearbeitet und sie werden das Ergebnis im Plenum präsentieren. Das Ziel dabei ist es, Kerninhalte aus den Fachbeiträgen wie Mosaiksteine zusammen zu tragen und auf diese Weise ein „gesprochenes Bild“ über das große Themenfeld rund um **Organisationsphänomene** zu erhalten.



Management Skills for the Future



Edgar, guter Geist und stiller Beobachter

Dann kommt das „Rollenspiel ins Spiel“: Darstellung einer Firmensituation, in der die Mitglieder der Geschäftsleitung eine Entscheidung mit großer Tragweite zu treffen haben. Gespielt von Studierenden, mit genauem Briefing der Rollen, die sie als **Protagonisten** der Firma einnehmen. Die anderen Studierenden geben als Beobachter und Unternehmensberater Feedbacks und Handlungsempfehlungen den Mitgliedern der Geschäftsleitung.



Im Anschluss daran wird der Spielverlauf gemeinsam analysiert und reflektiert. Es kommen dabei Beobachtungskriterien zur Anwendung, die mit den drei neben stehenden Hypothesen (siehe Kasten) in Zusammenhang stehen. Die Beobachtungskriterien werden durch eine Reihe von vorgegebenen **Fragestellungen**, die von den Studierenden - „Young Professionals“ der Österreichischen Wirtschaft bearbeitet werden, repräsentiert.



1. Hypothese: menschliche Phänomene sind Organisationsphänomene – und umgekehrt. Selbst- & Fremdbeobachtung erlauben es, Verhaltensweisen, Organisationsdynamiken und deren Effektivität - darunter ist gemeint: das Kreativitäts-, Innovations- & Ergebnispotenzial - zu erkennen, zu analysieren und zu verstehen.

2. Hypothese: Menschen und Organisationen stehen in Bezug zu Umwelten, in denen sie sich entfalten können (Viabilität / Wirklichkeiten konstruieren, um dadurch ihre eigenen Handlungen zu optimieren – Bsp: in den Märkten zu bestehen). Sie verfügen über Strukturen, die im Entwicklungsverlauf Form annehmen (Authentizität / Werte und Handlungsmuster, die stimmig sind – Bsp: im Vergleich zur Konkurrenz als innovativ und als etwas Besonderes wahrgenommen zu werden). Sie sind bestrebt sich zu entwickeln und dabei Sinn zu finden (Selbstverpflichtung & Selbstverwirklichung – Bsp: eine neue Idee in ein marktfähiges Produkt zu transformieren, das von den Kunden als Nutzen bringend angenommen wird).

3. Hypothese: Organisationen repräsentieren Wirkungsgefüge bestehend aus Strukturen (Ziele, Strategien, Rollen, Hierarchien, Prozesse, beobachtbare Artefakte), Individuen (Bedürfnisse, Fähigkeiten, Haltungen, Prinzipien, Wertvorstellungen, Verhaltensweisen), Interessen (Machtstrukturen, Koalitionen, Konflikte, Erwartungen, Kompromisse), Symbolen (Identitätsmerkmale, Rituale, Mythen, Slogans, Geschichten, Anschauungen).

Die Fragen werden nicht nur vor dem Hintergrund des Rollenspiels beleuchtet, sondern sie werden in Einzelarbeit, Zweier- & Kleingruppen auch in Bezug zum beruflichen Umfeld jedes Young Professionals gesetzt, zu den Erfahrungen, die sie in verschiedenen **Unternehmenskulturen** gemacht haben und auch zur gemeinsam verbrachten Zeit als Studierende an der AMU. Darauf aufbauend entwickeln die Young Professionals im weiteren Verlauf der LV ihre eigenen Grenzprofile (zur Begriffsklärung, siehe Kasten), sowie in Gruppen das Grenzprofil der AMU.



In einem weiteren Schritt wird im Plenum das Phänomen Selbsteinschätzung erörtert. Die Kernfrage dabei: Woher stammt das Wissen über uns selbst? Verschiedene Mentale Modelle über Selbsterkenntnis, Selbstbild & Fremdbild werden vorgestellt.

Nun kommen die Ergebnisse der Selbsteinschätzung, die von den Studierenden im Vorfeld der LV vorgenommen worden ist, zur Anwendung. Jede Person erhält ihr individuelles „**dee21 Wirksamkeitsprofil**“ mit Workbook.

Das **Grenz- & Wirksamkeitsprofil** bildet Identitätsmerkmale von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen ab.

Es verdeutlicht die Beziehung zwischen inneren und äußeren Welten. Es gibt Hinweise über die Art, wie jemand seine Arbeit macht und was dies mit der individuellen Geschichte des Einzelnen zu tun haben kann.

Dann liefern **Grenz- & Wirksamkeitsprofile** Anhaltspunkte darüber, weshalb Kommunikation mit anderen gelingt und weshalb nicht. Grenzprofile verdeutlichen Verhaltensmuster, die allzu oft unbewusst passieren und auf diese Weise in ihrer Wirksamkeit oftmals scheitern.

Bezogen auf Gruppen und Organisationen, repräsentieren **Grenz- & Wirksamkeitsprofile** Wesensmerkmale der gelebten Unternehmenskultur. Sie verdeutlichen Entwicklungspotenziale und geben Anhaltspunkte, wie weiterführende Aktivitäten in Gang gesetzt werden können.



Im Kern geht es um die Frage: Wie effektiv gestalte ich meinen Joballtag und was kann ich dabei verbessern? Die dee21 Wirksamkeitsprofile treffen Aussagen über die Ausprägungen von **8 Schlüsselfaktoren** in Verbindung mit 8 Messkriterien zur individuellen Wirksamkeit im Arbeitskontext. Die Bearbeitung der Ergebnisse erfolgt in Einzelarbeit, Zweier- & Kleingruppen, unter Verwendung des Workbooks und Nutzung von Feedbacks der Kolleginnen und Kollegen des Studienganges.

Den Abschluss der LV bildet eine Reflexionsschleife in Zweiergruppen über die wichtigsten **Erkenntnisse**, die jede Person für sich selbst in ihrem Arbeitsumfeld gewonnen hat, was sie konkret umsetzen will und wie sie dabei vorgehen wird. Im Anschluss an die LV erhalten die Lektoren von jedem Studierenden einen Mikroartikel, der die gewonnenen Erkenntnisse und Umsetzungsvorhaben dokumentiert.

LESSONS LEARNED

Hier werden beispielhaft Aussagen der Young Professionals, die sie in den Mikroartikeln getätigt haben, wiedergegeben:

„Ich habe Werkzeuge bekommen, die es mir erleichtern, mich unterstützen sollen, mit meinen Schwächen umzugehen, aus diesen zu lernen und sie zu stärken.“

„Die Handlungsrollen, eingebettet im gesamten Grenz- und Wirksamkeitsprofil, sind das erste Modell, das mir vor Augen geführt hat, wie ich wirklich agiere sowie in welcher Rolle ich was erreiche.“

„Ebenfalls sollte man sich Klarheit darüber verschaffen, welche Anforderungen durch die Entscheidung erfüllt werden sollen/müssen.“

„Wenn ich eine Vision verwirklichen möchte, muss ich es so lange an meine Mitmenschen kommunizieren, bis ich eine positive Rückmeldung erhalte.“

„Die Erkenntnis, dass es im Grunde genommen keine Standardantwort und kein Patentrezept zur Bewältigung von Entwicklungswiderständen gibt, da ja jede Organisation nur einzeln in Abhängigkeit ihrer eigenen Entstehungsgeschichte, ihres Wirkungskreises und ihres Umfeldes, in dem sich diese bewegt, betrachtet werden kann, zählte für mich persönlich zu einem besonderen „Aha-Erlebnis.“



„Die Erkenntnis, dass es im Grunde genommen keine Standardantwort und kein Patentrezept zur Bewältigung von Entwicklungswiderständen gibt - da ja jede Organisation nur einzeln in Abhängigkeit ihrer eigenen Entstehungsgeschichte, ihres Wirkungskreises und ihres Umfeldes, in dem sich diese bewegt, betrachtet werden kann - zählte für mich persönlich zu einem besonderen „Aha-Erlebnis.“

„Noch heute gibt es in den einzelnen Teilen des Unternehmens aus meiner Sicht offensichtlich unterschiedliche Entwicklungsstufen die nicht zwingend wie Zahnräder ineinandergreifen. Alleine das Verständnis zu haben, dass diese unterschiedlichen Phasen, in Zeiten wo der Umbruch allgegenwärtig ist, täglich vorzufinden sind, ist für mich eine wichtige Lernerfahrung, da ich diese Perspektive für mich noch nicht eingenommen habe.“

„Lernen passiert nicht freiwillig, da niemand seine Komfortzone ohne triftigen Grund verlässt. Nur wer die Konsequenzen, beziehungsweise seinen klaren Nutzen hinter einer Veränderung begreift, ist Willens aktiv zu werden.“

„Wie ich auch selbst immer wieder erkenne, vertiefe ich mich in einem Gespräch zu sehr auf meine eigene Meinung und die Idee, welche für mich am logischsten erscheint.“

„Aufgrund der Modelle lassen sich Rückschlüsse ziehen warum andere Personen auf eine gewisse Art und Weise reagieren und agieren. Aufgrund dieser Erkenntnis können Entscheidungen und Handlungen zielgerichteter durchgeführt werden.“

CONCLUSIONS

Hier werden beispielhaft Aussagen der Studierenden und Young Professionals, die sie in den Mikroartikeln getätigt haben, wiedergegeben:

„Anerkennung und **Verbesserungsvorschläge**, die aus meinem beruflichen Umfeld kommen, will ich bewusster aufnehmen und für mich umsetzen.“

„Gezielt werde ich mir in Zukunft bewusst werden, in welcher **Rolle** ich und die anderen agieren und welche Handlungen ich dabei setzen kann.“

„Gezielt **Alternativen** für die betroffenen Gruppen und eine Auflistung der jeweiligen Vor- und auch Nachteile anbieten.“

„Für meine zukünftige Entwicklung habe ich erfahren, dass es hilft, offen gegenüber neuem unbekanntem und vielleicht sogar unbehaglichen (wie diesem Artikel) zu sein, um so eine neue **Erkenntnis** über sich selbst zu erlangen.“



Wer bin ich?
Wie handle ich?
Wie kommuniziere ich?



„Mein Ziel ist es, das erlernte **Wissen** an möglichst viele Menschen weiterzugeben, es selbst um- und durchzusetzen, und somit eine gewisse Vorbild- und letztlich Sogwirkung zu erzielen.“

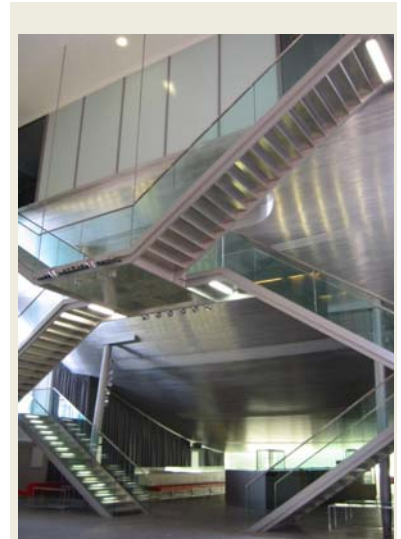
„Was ich für mich mitnehme, das ist, in meinem Organisationsbereich weiterhin versuchen, das Mittelmaß aus den vielen **Anforderungen** an unsere Mitarbeiter zu filtern, zu selektieren und zu fordern.“

„Als Konsequenz aus diesem Gespräch wird nun versucht, bei anstehenden Veränderungen alle Teammitglieder zeitgerecht und umfassend über sämtliche Implikationen zu informieren, vor allem wird dem Team aber nun die **Chance** gegeben, sich gleich zu Beginn einzubringen und bei totalem Unverständnis für eine Maßnahme mit Gegenvorschlägen zu kommen und diese im Team zu diskutieren.“

„Was ich nun daraus lerne, ist, dass ich in der Interaktion mit anderen auch die **Emotionalität** zulassen muss und den Aspekt der zwischenmenschlichen Beziehung beachte.“

„Ich werde mit meinem Persönlichkeitsprofil (und Arbeitsbuch) arbeiten und es laufend weiterentwickeln, da es für das private und berufliche Leben unumgänglich ist, seine eigenen **Fähigkeiten** und Grenzen zu kennen.“

Verfasser: Mag. Arnaldo Romanos-Hofer und Lydia Romanos-Hofer, Lektor und Prozessbegleiterin dieser LV, Entwickler des Screening Tools „**dee21 Wirksamkeitsprofil**“ sowie Buchautoren von „Wirkungsvoll Führen mit Sinn für Innovation – Leadership durch Sinnovative Führungsdynamik®“ (ISBN 978-3-86805-754-6).



„Mein Ziel ist es, das erlernte Wissen an möglichst viele Menschen weiterzugeben, es selbst um- und durchzusetzen, und somit eine gewisse Vorbild- und letztlich Sogwirkung zu erzielen.“

