

Schach modern –

ein Strategiespiel als Metapher für die
Herausforderung moderner
Personalentwicklung

„Schach modern – ein Strategiespiel als Metapher für die Herausforderungen moderner Personalentwicklung“

Jahrzehnte lang galt für viele Unternehmen: Erfolg war da und selbstverständlich – nur erklärbar war er nicht, musste er auch nicht sein. Personalentwicklung für alle, koste es, was es wolle. Immer dasselbe. Für jeden dasselbe. Und heute? Die Luft wird dünner, der Nebel dichter, Komplexität und Emergenz nehmen zu. Einst Erfolg versprechende Patentrezepte verkommen bisweilen zu rudimentären Lösungsansätzen. Individualisiert, spezifisch, passgenau – mehr als nur Schlagworte, vielmehr Anspruch an moderne Personalentwicklung. Die Folge? Wo sich Rollen verändern, verändern sich Beziehungen, verändern sich Netze und Kooperationsformen. Mit konkreten Auswirkungen auf Interne wie Externe. Vor allem mit Auswirkungen auf deren Zusammenspiel. Die zentrale Frage dabei: Wo ist der Coach genau für meine Anliegen? The right man on the right job at the right time – das wird künftig auch für Coaches gelten. Aber wie lässt sich das realisieren? Und welche Kooperationsformen von Internen und Externen sind künftig denkbar? Eine diskussionswürdige Frage am Beispiel der Veränderungen des Bereichs Personalentwicklung der TUI Deutschland GmbH.

Schach Matt – das Ende manch tradierter Konzepte



Schach historisch

- 8 * 8 Felder, 2 Parteien, 16 Figuren
- schwierig und kompliziert, wobei eine singuläre Expertise ausreicht – also doch nicht so kompliziert..
- Komplex? Eher nein, denn die Regeln sind klar, alles hört auf ein Kommando (das des Spielers) und was immer passiert, passiert schön geordnet nach einander.

Naheliegende Überzeugungsmuster

- Alles eine Frage der Technik ... (man muss die Regeln nur beherrschen)
- Stimmt die Planung, wird die Partie ein Selbstläufer
- Mit den richtigen Rezepturen, Tipps und Tricks im Gepäck ist der Erfolg kaum zu verhindern

Schach Matt – eine Übertragung auf die Entwicklung von Führungskräften



Die logische Schlussfolgerung:

- Führung ist kalkulierbarer Akt der Einflussnahme
- Führung ist ein Reiz-Reaktionsmuster
- Führung ist ein universeller Stellhebel
- Führung ist eine rational erklärbare Formel
- ... mit der Konsequenz des „Mehr vom selben“

Personalentwicklung historisch

- **Rolle:** Koordinator
- **Ziel:** Aus Führungskräften werden Spieler, Oberspieler und Spielleiter
- **Inhalte:** Im Kern geht es um Managementtheorien und -konzepte, Führungsmodelle und -wissen, Methodenkompetenzen, ...
- **Mögliche Claims:** „Führungserfolg für jedermann“, „Führung in 15 Schritten“, „Die Logik des Seins“

Geholfen haben diese Ansätze kaum.

Auch, weil die Welt früher nicht einfacher gewesen ist ...

Schach modern – Führungsherausforderungen einmal anders beschrieben



Schach modern

- Wir spielen immer noch Schach. Auf einem anderen Spielfeld. Sagen wir, einem mit 1000x1000 Felder.
- Womit die Lage etwas unübersichtlicher wäre ...

Die Erkenntnisse vieler:

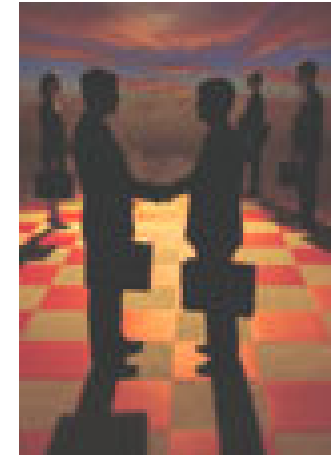
- Ich bin Teil des Problems – wir sitzen wohl doch alle in einem Boot
- Ich bin Teil einer Partie – ohne dabei immer zu wissen, welcher Partie
- Ich bin ein Kopf von vielen – selbst ich kann nicht alles überblicken
- Ich bin Mensch – Macht und Einfluss sind auch bei mir endlich
- Ich bin Getriebener – sicherer ist die Lage damit nicht geworden

Schach modern – diese Erkenntnisse verändern die Art zu entwickeln



Personalentwicklung modern

- **Rolle:** Partner – für den Einzelnen, aber auch für die Gemeinschaft (daher auch Treiber für den Einzelnen)
- **Ziel:** Aus Führungskräften werden Diagnostiker, Reflektoren, Scharniere, Enabler, Nebelfahrer
- **Inhalte:** Im Kern geht es also um Haltungsfragen, mentale Modelle, Werte- und Rollengefüge, Diagnostik und Reflexion, Vertrauen
- **Claims:** „Aufbau tragfähiger Vertrauenskomplexe“, „Der Weg zu anderen führt über sich selbst“, ...



Ein erstes Fazit:

Die Probleme von heute werden immer einzigartiger – im Kern so einzigartig wie die Träger der Probleme. Individuelle Ressourcen, Muster und Situationen benötigen individuellen Diagnosen und Interventionen.

Die Folge:

Führungskräfte werden zunehmend unsicherer. Und sie geraten in immer größere Abhängigkeiten. Vor allem von ihren Beratungssystemen ...

Damit wären wir beim Problem!



Nicht nur Führungskräfte haben ein Problem – Personalentwickler auch!

Wir alle suchen die beste Lösung für unsere Probleme – nur ständig verändert sich das Problem, ein großer Teil der besten Lösung ist ein Beziehungsgeschäft, die Einflussfaktoren und Möglichkeiten unbegrenzt. Das Problem in Zahlen:

- Unzählige Entwicklungsoptionen warten im Markt. Coaching ist eine.
- Ca. 3000 organisierte Coaches stehen zur Verfügung – die Schattenzahl ist unbekannt
 - Von diesen 3000 Coaches sind 50% kürzer als 5 Jahre am Markt und 75% in 1- bis 5-Personen-Organisationen
- 24 Coaching-Verbände und mehr als 250 Ausbildungswege machen die Lage gänzlich unübersichtlich
- Eine Google-Recherche zum Stichwort „Coaching“ liefert 93.400.000 Einträge in 0,07 Sek.

Unser Problem in Kürze:

- Wo findet sich der Coach, den ich suche?
- Wo überhaupt lässt sich mit dem Suchen sinnvoll anfangen?
- Zumal wir im Kern keine Zeit zum Suchen haben ...

Achtung: Hier ist Ehrlichkeit gefragt!



Der erste Schritt in die Frustration:

In dieser Unübersichtlichkeit suchen Führungskräfte und Personalentwickler den am meist geeigneten Lernpartner. Dabei müssen

- die Beziehungen stimmen
- Diagnostik- und Interventionsansätze zu Person und Problem passen und
- die Ressourcen und Merkmale des Gegenüber Entwicklung ermöglichen

Und das, ohne dass der Suchende teils weiß, was er wirklich braucht, was ihm wirklich gute Hilfe wäre ...

Was also bei der Suche helfen würde:

- Ein Mehr an schärferen Coach-Profilen
- Ein Weniger nicht selten dargestellter Berateromnipotenz
- Ein Mehr an Vertrauen, dass auch Coaches einen „Nichtpassung“ thematisieren ...

Frage 1:

Woran erkenne ich (PE/der Klient)
denn nun den passenden Coach?

Besser: Woran lässt sich erkennen,
ob ein Coach die passende Haltung
mitbringt? Eben kein Scharlatan ...

Denken wir nun noch einen Schritt weiter:



Nehmen wir einmal an: Personalentwickler sind inzwischen gut ausgebildete Profis und als interne Partner im Kommen!

Die Felder der heutigen PE liegen abseits jeder Seminarverwaltung. Führungskräfte fangen an, mit uns zu reden. Fangen an, uns zu Vertrauen. Fangen an, uns an Problemdiagnosen zu beteiligen. Und räumen uns die Möglichkeit zur Intervention ein.

- Daher werden wir zur unmittelbaren Konkurrenz externer Berater – wir buhlen um den gleichen Hirsch.
- Manch Großprojekt lässt sich nur in Kooperation bewältigen – einer allein wäre zum Scheitern verurteilt
- Damit verschwimmt die Grenze zwischen Internen und Externen – und das ermöglicht neue Horizonte für alle Beteiligten.

Entdecke die Möglichkeiten:

- Interne/externe Berater als Kooperationsmodelle
- Intern-Intern-Extern-Kooperationen werden denkbar – Interne treten wechselseitig als Externe auf, vernetzt, ausgebildet, begleitet und supervidiert durch Externe

Frage 2:

Welche Tendenzen erleben Sie am Markt und welche Beratungsbeziehungen leiten Sie daraus ab?