

YOKOTEN

Magazin für Operational Excellence und Best Practice Sharing

06

Dezember 2019

8. Jahrgang

9,50 EUR



Mitarbeiterpotenziale entfalten

Potenzialanalyse neu gedacht – am Beispiel der viadee IT Unternehmensberatung AG

www.yokoten.de

SMED

Lösgröße reduzieren oder Arbeitszeit erhöhen?

Nachlese KATA Convention

Agil und kreativ mit der KATA

Mitarbeiterpotenziale entfalten

Potenzialanalyse neu gedacht – am Beispiel der viadee IT Unternehmensberatung



von Uta Rohrschneider und Rita Helter

New Work, Digitalisierung, VUKA und Wertewandel... Unternehmen stehen mehr denn je vor der Herausforderung, gemeinsam mit ihrer Mannschaft die immer komplexer werdende Arbeitswelt zu meistern. Zukunftsentscheidend bleibt dabei der Mensch – und damit jeder einzelne Mitarbeiter im Team. Management und HR fragen sich daher, wie sie ihre Fachkräfte für Veränderungen und damit verbundene Chancen begeistern können. Gerade in stürmisch-disruptiven Zeiten des technologischen Fortschritts ist es wichtig, dass jeder Einzelne beständig und intrinsisch motiviert seinen Job macht.

Werte wie Selbstverwirklichung und Sinn haben inzwischen einen deutlich höheren Stellenwert als noch vor zehn Jahren. Menschen wollen selbst entscheiden, was für sie gut und richtig ist. Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und gleichzeitig die Mitarbeiter zu fördern und zu Tatkraft zu befähigen, müssen Organisationen neue Pfade einschlagen. Auch für die Potenzialanalyse und Mitarbeiterbesetzung braucht es daher andere Instrumente, die diesen Ansprüchen deutlich stärker Rechnung tragen als bisher – eine neue Art der Potenzialanalyse.

Fachkompetenz reicht nicht

Unter einer Potenzialanalyse verstehen die meisten das klassische Kompetenz-Abklopfen: Auf Basis einer Assessment-Center-Methodik konzipieren Unternehmen ein Verfahren, um Personen nach deren Kompetenzen und Potenzialen zu bewerten und auf dieser Basis über ihre berufliche Zukunft zu entscheiden. So werden Bewerber oder Mitarbeiter bestimmten Projekten, Abteilungen, Rollen oder vakanten Stellen zugeordnet. Diese klassischen Analysen nehmen das Verhalten sowie methodische, kognitive und zwischenmenschliche Talente in den Blick. Dass Kompetenzen dem Job entsprechen müssen, ist aber nur eine Art der Herangehensweise. Viel größeres Potenzial entfaltet sich, wenn die individuelle Motivation der Person zu den jeweiligen Aufgaben passt. Obwohl der persönliche Antrieb viel ausschlaggebender für langfristige Leistungsfreude ist, wird er in vielen Betrieben noch völlig ausgeklammert. HR tut also gut daran, der Bedeutung der Persönlichkeit mehr Beachtung zu schenken, Mitarbeiter an Positionierungsfragen zu beteiligen und verstärkt in die Verantwortung zu nehmen. Der Bedarf liegt auf der Hand: Auf der einen Seite brauchen Betriebe mehr eigenständige und selbstgesteuerte Gestalter, auf der anderen Seite suchen Menschen mehr Sinn und Selbstverwirklichung in ihrer Arbeit. Diese Einsicht sollte der Startschuss sein, Potenzialanalysen neu zu denken.

Mitarbeiter entscheiden mit

Genau diesen Weg hat die viadee Unternehmensberatung AG eingeschlagen. Der Münsteraner Betrieb suchte eine Möglichkeit, seine Fachkräfte in deren Karriere zu unterstützen und ihnen Entwicklungswege aufzeigen zu können, die mehr auf die Motivation als auf das fachliche Portfolio abzielen. Rita Helter und der Vorstand der viadee erklären ihren Antrieb so: „Wir wollen hinsichtlich unserer Mitarbeiter nicht über geeignet oder ungeeignet entscheiden. Wir wollen sie nicht mit einer Potenzialanalyse der üblichen Form hart auswählen. Vielmehr wollen wir ihnen etwas anbieten, bei dem sie angeleitet werden, über sich selbst und ihre Motivation nachzudenken und für sich selbst zu prüfen, welche der Qualifikationslevel, Rollen und Aufgaben bei der viadee zu ihnen passen und an welchem Platz sie sich

heute und zukünftig mit ihrer Persönlichkeit und Motivation so einbringen können, dass sie mit hoher Leistungsfreude und Zufriedenheit langfristig zum gemeinsamen Erfolg der viadee beitragen.“

Der Vorstand wünschte sich ein Verfahren, in dem nicht das Management über die berufliche Zukunft der IT-Berater entscheidet, sondern eins, in dem die Mitarbeiter selbst aktive Gestalter ihrer Entwicklung sind. Gleichzeitig wollte das Unternehmen der Motivation einen besonderen Stellenwert einräumen. Fachliche Qualitäten beweist die Mannschaft der viadee in ihren Kundenprojekten jeden Tag. Ab sofort sollte daher nicht mehr das IT-Know-how, sondern der Antrieb, die Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung in der beruflichen Aufgabe im Scheinwerferlicht stehen.

Prozess in drei Schritten

Wie könnte dieses Ziel erreicht werden? Welche Vorgehensweisen, Methoden und Tools ebnet dafür den Weg? Das diskutierte die viadee gemeinsam mit Uta Rohrschneider von der grow.up. Managementberatung aus Gummersbach offen und ergebnisorientiert. Am Ende entstand ein dreistufiger Potenzialprozess, den bis heute über 80 Mitarbeiter der viadee durchlaufen haben. Jedem Einzelnen stand die Teilnahme frei, die sich aus Eigenmotivation oder aus dem Dialog mit der Führungskraft ergab.

Eine Kick-of-Veranstaltung startet den Prozess. Im Anschluss setzen sich die Teilnehmer gezielt mit ihrer eigenen Persönlichkeit auseinander: Was motiviert mich? Was macht mir Freude? Was kennzeichnet meine Leistungsbereitschaft? Das LUXX-profile bietet hierfür optimale Unterstützung. Der moderne und wissenschaftlich fundierte Persönlichkeitstest analysiert die Motivation als Leistungsgrundlage einer Person (Universität Luxembourg, Prof. Greif, 2017). Anhand von 16 Lebensmotiven, die in zwei unterschiedlichen Ausprägungen vorhanden

sein können, beschreibt das LUXXprofile die individuelle und stabile Motivationsstruktur von Menschen. In Summe kann dieses Instrument also 32 verschiedene Motivations-, Antriebs- oder Wertefaktoren erfassen. Differenzierter als mit dem LUXX-profile kann Motivation nicht abgebildet werden.

Auf Basis dieser Analyse findet ein individuelles Auswertungs- und Zielklärungsgespräch statt – gemeinsam mit einem Berater der grow.up. Managementberatung reflektiert der Teilnehmer sein Motivationsprofil und leitet daraus Aspekte seiner persönlichen und beruflichen Positionierung ab. So entsteht ein fundiertes Bild der individuellen Wertelandschaft. Zentrale Fragen sind dabei: Welche Rahmenbedingungen brauche ich? Welche Art von Aufgaben und Zusammenarbeit passt zu meiner Persönlichkeit? Wann und für was bin ich leistungsbereit? Was kostet mich mentale Energie und erschöpft mich? Was bereitet mir dauerhaft Freude und spornt mich an?

Karrieremodell und Persönlichkeit

Anschließend reflektieren die Gesprächspartner Entwicklungsperspektiven am viadee-Karrieremodell: Passen die vom Mitarbeiter formulierten Ziele, Rollen oder Themengebiete zur Persönlichkeit? Welche persönlichen Hürden sind damit verbunden? Wie muss eine Rolle konkret ausgestaltet sein, um der Motivationsstruktur zu entsprechen? Diese Fragen sind anstrengend und fordernd. Doch die Mühe lohnt sich. Wer hier klarer sieht, kann sehr konkret potenzielle Zielaufgaben oder Qualifikationslevel formulieren, die er gerne einmal ausprobieren möchte – im zweiten Schritt des Potenzialprozesses. Zur weiteren Unterstützung erhalten alle Teilnehmer ein persönliches Logbuch. Mit diesem werden sie durch Fragen zur weiteren Reflektion in allen Prozessschritten angeleitet. Es gibt ihnen auch den Raum, die Feedbacks aus dem Potenzial-Planspiel festzuhalten.



Das LUXX-Motivationsprofil.

Im zweiten Schritt testen die Mitarbeiter ihre Erkenntnisse und Wünsche in einem Planspiel. Dafür simuliert das Unternehmen für jeden Teilnehmer die Kernelemente und Anforderungen von zwei Aufgabenfeldern oder Rollen bei der viadee, die für ihn für die Zukunft attraktiv erscheinen. Jeder bekommt die Möglichkeit, sich für jeweils einen Tag in zwei potenzielle Rollen mit einem gewählten Qualifikationslevel aus dem Karrieremodell zu versetzen. In diesem gesicherten Rahmen können Mitarbeiter ausprobieren, ob die jeweiligen Anforderungen wirklich zu ihnen passen: Fühle ich mich hier wohl? Entspricht meine Vorstellung der Realität? Motivieren mich die Aufgaben tatsächlich?

Simuliert werden Tasks aus den Bereichen der Akquise, Kundenbetreuung, Projektarbeit, Mitarbeitersteuerung, Projektleitung sowie Anforderungen an Spezialisten etc. Das Szenario ahmt ein Kundenprojekt über

Die Unternehmen

viadee berät mit mehr als 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an den Standorten in Münster und Köln namhafte Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in allen Phasen der Softwareentwicklung.
Mehr Infos: www.viadee.de

Die grow.up. Managementberatung mit Sitz in Gummersbach berät Unternehmen bei der Implementierung eines nachhaltigen Human Resource Managements.
Mehr Infos: www.grow-up.de



Reflektion und Angleichung beruflicher Ziele mit persönlichen Motiven.



Entwicklungspotenziale werden genutzt.

verschiedene Entwicklungsphasen von der Geschäftsanbahnung bis zur Projektumsetzung nach. Erfahrene Führungskräfte der viadee übernehmen in diesem Szenario die Rollen von Kunden oder Kollegen, da diese die täglichen Schwierigkeiten am authentischsten simulieren können. Das gesamte Prozedere basiert auf der Idee, dass jeder das notwendige fachliche und methodische Know-how lernen kann, wenn die Anforderungen einer Rolle zur Persönlichkeit der Person passen. Aus diesem Grund sind Fragen zur fachlichen Qualifikation der Teilnehmer in diesen Simulationen kein Thema. Sie werden aus der Leistung im Alltag beantwortet. In der Simulation bewegen sich die Teilnehmer in ihrem vertrauten fachlichen Umfeld.

Feedback: Rundumblick zur Reflexion

Begleitet wird das Planspiel von zwei Beratern der grow.up. Managementberatung. Sie beobachten die Spieler und geben Rückmeldungen. Der Feedbackprozess besteht dabei nicht wie in klassischen Potenzialanalysen aus einer Stärken-Schwächen-Analyse, deren Ergebnis über Top oder Flop entscheidet. Die Experten sammeln alle Impressionen, die sie von den Personen gewinnen können. Alle Beobachtungen werden in Bezug zum LUXXprofile und der individuellen Motivation gesetzt. Ein erstes Zwischenfazit erfolgt nach einem halben Tag, die Abschlussrunde dann am Abend. Ein Stärken-Schwächen-Bericht an das Management entfällt. Für ein ganz-

heitliches Bild erhalten die Beteiligten nach den einzelnen Simulationsschritten außerdem Feedback von ihren Kollegen und den begleitenden Führungskräften der viadee. So bekommen die Betroffenen einen umfassenden und sehr wertvollen Gesamteindruck von außen. Die Teilnehmer haben so die Chance, diese Eindrücke für sich zu reflektieren und Ableitungen für ihre weitere Job-Laufbahn zu treffen. Diese werden in Prozessschritt 3 umgesetzt.

Nach dem Planspiel schließt ein intensives Entwicklungsgespräch den Prozess ab. Der Teilnehmer, dessen Personalvorgesetzter und ein Berater der grow.up. Managementberatung vergleichen die Kompetenzeinschätzung des Vorgesetzten mit den Eindrücken (LUXXprofile, Planspiel und Wünsche) des Mitarbeiters. Anschließend legen die Parteien gemeinsam die Entwicklungsschritte und konkreten Maßnahmen für das nächste Jahr fest. Der Weg in eine zufriedene und erfolgreiche Zukunft kann starten.

Lohnende Anstrengung

Unternehmen müssen sich im Klaren sein, dass ein Potenzialprozess, der Motivation und Sinnstiftung in den Vordergrund rückt, anstrengend ist und erst mal Ressourcen fordert. Doch Unternehmen, die diese Aspekte ignorieren, werden von ihren Wettbewerbern überholt. Die viadee hat das verstanden und nimmt die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit für den Unter-

nehmenserfolg sehr ernst. Ihr Wertesystem treibt das Management an, Möglichkeiten zu schaffen, damit Mitarbeiter sich und ihre Leistungsfreude in das Unternehmen einbringen können. Diese Maßnahmen liegen auch deutlich rechts und links von den eigentlichen Kernaufgaben der bei der viadee beschäftigten IT-Berater.

Um nicht in alte Muster zu verfallen, versucht das Management daher permanent, neue Aufgabenfelder, -schwerpunkte oder -ausrichtungen zu kreieren, die das Unternehmen zum einen aktuell nach vorne bringen und die sich gleichzeitig positiv auf die gesamte Unternehmensentwicklung auswirken. So gibt es dort heute Mitarbeiter, die sich stark in der internen Personalentwicklung der viadee engagieren oder im Rahmen von "viaMensch" Kollegen qualifizieren. Andere haben das Coaching von Entwicklungsteams oder agilen Teams zu ihrem Aufgabenschwerpunkt gemacht oder blühen im wachsenden Bereich der Forschung und Entwicklung der viadee auf. So profitieren von dem herausfordernden Prozess der Potenzialanalyse der viadee am Ende nicht nur jeder Einzelne und das Team, sondern auch das Unternehmen. ■

Die Autorinnen

Uta Rohrschneider

Kontakt: rohrschnaider@grow-up.de

Rita Helter

Kontakt: rita.helter@viadee.de