

DGFP // WISSENSWERT
**INDIVIDUALITÄT ALS
ZENTRALES ELEMENT DER
NEUEN ARBEITSWELT**
EIN AUSBLICK AUF MODERNE
PERSONALARBEIT AM BEISPIEL
DER ZUSAMMENARBEIT VON
OTTO UND LINC

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

DGFP // WISSENSWERT
Aktuell. Fundiert. Wissenswert.

Mit der Publikationsreihe DGFP // Wissenswert geben wir Antworten zu aktuellen operativen und strategischen Fragestellungen, die das Personalmanagement bewegen und unsere Arbeit bestimmen. Mit unseren Informationen liefern wir fundiertes Wissen rund um aktuelle Themen, aufgearbeitet durch Experten.

Unser Grundsatz: lösungsorientiert und nah an der Praxis des Personalmanagements.

DGFP // Wissenswert

Individualität als zentrales Element der neuen Arbeitswelt

Ein Ausblick auf moderne Personalarbeit am Beispiel der Zusammenarbeit von OTTO und LINC

von Dr. Ronald Franke, Geschäftsführer, LINC GmbH

„If you can't measure it, you can't manage it!“ Schon mal gehört den Satz? So dachte man früher – auch bezogen auf Menschen und deren Arbeitskraft. Seitdem ist viel passiert. Corona, Arbeitskräftemangel und die Generation Z haben zu einer Zeitenwende geführt, die nicht mehr rückgängig zu machen ist.

Der Mensch mit seiner individuellen Persönlichkeit und seinen Wünschen rückt jetzt in den Mittelpunkt der Wahrnehmung, denn Selbstverwirklichung und Potenzialentfaltung des Einzelnen sind die zentralen Werte im New Work. Modern gestaltete Personalprozesse tragen der Individualität von Mitarbeitenden und Bewerber:innen Rechnung, indem sie den Menschen in den Mittelpunkt sämtlicher HR-Prozesse stellen. Der oder die Einzelne wird dabei im Gegensatz zu früheren Zeiten nicht mehr als reine Humanressource wahrgenommen, die bewertet, optimiert und gesteuert wird, um den maximalen Nutzen zu erbringen. Moderne Arbeitnehmende möchten in ihrer Individualität respektiert und gefördert werden. Verstärkt wird diese Entwicklung vom immer deutlicher werdenden Fachkräftemangel, der mittlerweile in fast allen Unternehmen angekommen ist und eine zentrale Herausforderung u. a. für die Personalarbeit der Zukunft sein wird.

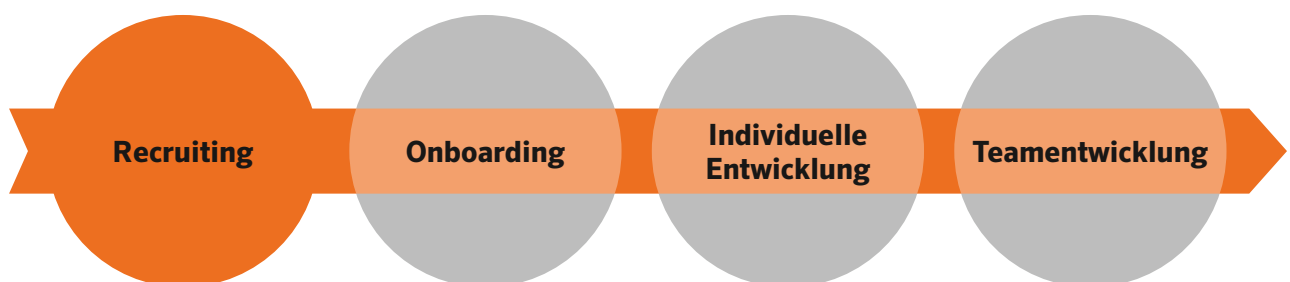
Um es sehr deutlich auszudrücken: Unternehmen, die sich den Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Personalführung verschließen, werden im Kampf um begehrte Talente und Potenzialträger:innen zukünftig keine Chance mehr haben und verlieren damit ihre Zukunftsfähigkeit. Dies gilt für sämtliche Branchen und Unternehmensformen wie auch für die verschiedenen Fachbereiche innerhalb des Unternehmens.

Nichts von alledem hat mit den oft polemisch beschriebenen Wünschen nach wenig Arbeit, einem Kicker im Büro oder Aperol Spritz auf der Dachterrasse zu tun, die der Generation Z oft angedichtet werden. Junge Talente und Leistungsträger:innen wissen einfach um ihren Wert, lassen sich nicht mehr auf überkommene Vorstellungen von Arbeit und Erfolg ein und fordern mehr als nur ein hohes Gehalt: Arbeitgebende, die sie als eigenständige Persönlichkeit wahrnehmen und ihnen die Möglichkeiten zur individuellen Entfaltung bieten. Zu beachten ist dabei, dass die persönlichkeitszentrierte Perspektive auf die Mitarbeiterschaft nur dann nachhaltig erfolgreich sein wird, wenn sie auch aus einer grundsätzlich wertschätzenden Grundhaltung heraus umgesetzt wird und nicht aufgrund rein strategischer Überlegungen.

Persönlichkeit als verbindendes Element der Employee Journey

Nachdem bisher auf die grundsätzliche Bedeutung einer stärkeren Fokussierung der Individualität von potenziellen und tatsächlichen Mitarbeitenden abgestellt wurde, stellt sich nun die Frage, wo und auf welche Weise das Konzept einer persönlichkeitszentrierten Personalarbeit (PZP) konkret umgesetzt werden kann. Dazu ist zunächst festzustellen, dass das Konzept der PZP entlang des gesamten beruflichen Lebenszyklus der Mitarbeitenden – der sogenannten Employee Journey – umgesetzt werden kann (siehe Abbildung 1).

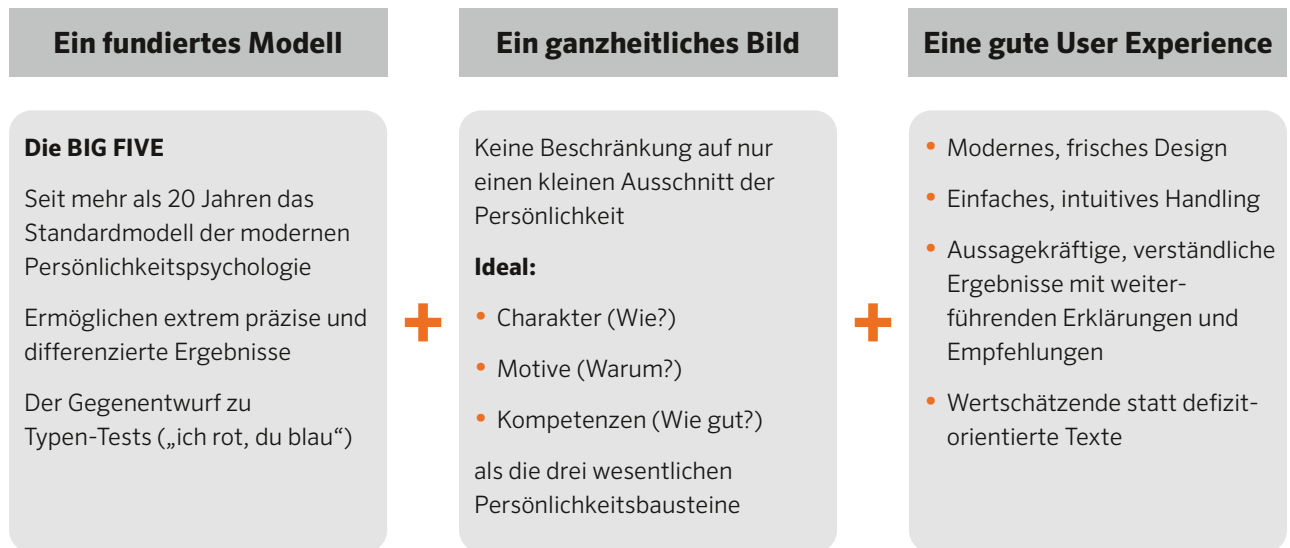
Abbildung 1: Die Employee Journey



PZP verändert sämtliche Bereiche der Employee Journey, beginnend im Recruiting über das Onboarding neuer Mitarbeitenden bis hin zur klassischen Personalentwicklung inkl. Führungskräfteentwicklung und der Entwicklung von Teams im Unternehmen. Psychologische Sicherheit (das Wissen um die eigene Persönlichkeit) ist dabei der Ausgangspunkt jeder nachhaltigen Persönlichkeitsentwicklung. Ich muss also wissen, wer ich bin, um mich entwickeln zu können.

Als Basis aller Prozesse dient daher eine fundierte Standortanalyse zur Persönlichkeit der Mitarbeitenden. Die entsprechenden Daten können durch eine wissenschaftlich fundierte Persönlichkeitsanalyse gewonnen werden. Diese dient dann als Informationsquelle für sämtliche Maßnahmen entlang der gesamten Employee Journey. Die Anforderungen an eine professionelle Persönlichkeitsanalyse sind hoch. In Abbildung 2 sehen Sie die drei wichtigsten Anforderungsbereiche auf einen Blick: ein fundiertes Modell (die BIG FIVE), eine ganzheitliche Erfassung der Persönlichkeit (Charakter, Motive, Kompetenzen) und eine gute User Experience. Eine professionelle Persönlichkeitsanalyse, die diesen Kriterien entspricht, macht es möglich, die Mitarbeitenden in ihrer individuellen Persönlichkeit wahrzunehmen und auf diese bei allen Maßnahmen im Rahmen der persönlichkeitsorientierten Personalarbeit passgenau einzugehen.

Abbildung 2: Die Anforderungen an eine professionelle Persönlichkeitsanalyse



Ein Praxisbeispiel: Die Zusammenarbeit von LINC GmbH und OTTO

„A people company. Driven by technology.“ – Unter diesem Motto steht die aktuelle HR-Kampagne der Onlineshopping-Plattform OTTO.

Für OTTO ist „A people company“ dabei nicht nur ein wohlklingendes Label. Als Vorreiter in Sachen New Work zeichnet sich OTTO durch eine Organisationskultur aus, die von Wertschätzung der Einzelnen geprägt ist und den Mitarbeitenden größtmögliche Entwicklungsfreiräume gibt. Alle HR-Aktivitäten bei OTTO stellen daher konsequent den Menschen in den Mittelpunkt, und dies beginnt bereits in der Personalauswahl. Unterstützt wird OTTO dabei vom LINC PERSONALITY PROFILER, einem Online-Tool zur Persönlichkeitsanalyse.

„Wichtig ist uns, die Bewerber:innen bestmöglich kennenzulernen, um festzustellen, wie gut wir zueinander passen – und das ist neben den fachlichen Qualifikationen immer auch eine Frage der Persönlichkeit“, erklärt Jennifer Halemba, Senior HR Managerin Recruitment bei OTTO. Aus diesem Grund setzt OTTO im Recruiting schon seit langer Zeit Verfahren zur Persönlichkeitsanalyse ein. Mit den bisherigen Tools war OTTO jedoch zuletzt nicht mehr vollauf zufrieden. „Wir haben unsere Persönlichkeitsdiagnostik kritisch hinterfragt und zwei zentrale Handlungsbedarfe erkannt“, berichtet Halemba. „Zum einen wollten wir ein Tool nutzen, welches aus wissenschaftlicher Sicht State of the Art ist. Zum anderen war uns wichtig, dass das Instrument sowohl dem Recruiting als auch unseren Bewerber:innen wertvolle Informationen liefert und für eine positive Candidate Experience sorgt.“

Nach intensiver Suche ist die Wahl schließlich auf den PERSONALITY PROFILER der LINC GmbH gefallen. „Das Tool erfüllt unsere Ansprüche perfekt“, begründet Halemba die Entscheidung. „Es basiert auf dem Big-Five-Modell, dem wissenschaftlichen Goldstandard in der Persönlichkeitspsychologie. Dadurch sind die Ergebnisse sehr präzise und differenziert. Gleichzeitig ist es leicht verständlich und praxisnah umgesetzt. Am besten finden wir jedoch, dass die Auswertungen auch von unseren Bewerber:innen als hochinteressant und vor allem sehr wertschätzend wahrgenommen werden. Durch die innovative Aufbereitung der Analyse signalisieren wir ihnen, dass sie bei uns nicht auf dem Prüfstand stehen, sondern wir uns wirklich für sie als Mensch interessieren.“

Aussagekräftigere Ergebnisse für Recruiter:innen und Kandidat:innen, die sich mit ihrer Persönlichkeit wirklich „gesehen“ fühlen – aus Sicht von OTTO eine klare Win-win-Situation. Nachdem das Unternehmen 2021 mit einer mehrmonatigen Pilotphase gestartet ist und das Feedback sowohl von den Personaler:innen als auch von den Bewerber:innen äußerst positiv war, wird der LINC PERSONALITY PROFILER nun unternehmensweit für die Besetzung sämtlicher Fach- und Expert-Positionen ausgerollt.

„Wir gehen damit wirklich neue Wege in der Personalauswahl“, freut sich Jennifer Halemba. „Der LINC PERSONALITY PROFILER ermöglicht uns Gespräche, die keine Gewinner-Verlierer-Situationen erzeugen und nicht defizitorientiert sind. Stattdessen steht die bestmögliche Passung im Mittelpunkt, das Schätzen wertvoller Eigenschaften und die Frage, was die Person auszeichnet, die dort vor uns sitzt. Unserem Anspruch, eine echte ‚people company‘ zu sein, werden wir dadurch bereits im Recruiting gerecht.“

Weitere konkrete Anwendungsfelder persönlichkeitszentrierter HR-Arbeit: Onboarding, FK-Entwicklung und Teamentwicklung

Nach diesem konkreten Beispiel aus der Praxis stellen wir Ihnen im Folgenden noch drei weitere Möglichkeiten der Integration von PZP-Konzepten in die Personalarbeit vor. Dabei folgen wir weiter der in Abb. 1 vorgestellten Employee Journey.

Individualisierte Onboarding-Maßnahmen

Abbildung 3: Schematische Darstellung eines PZP-Onboarding-Prozesses

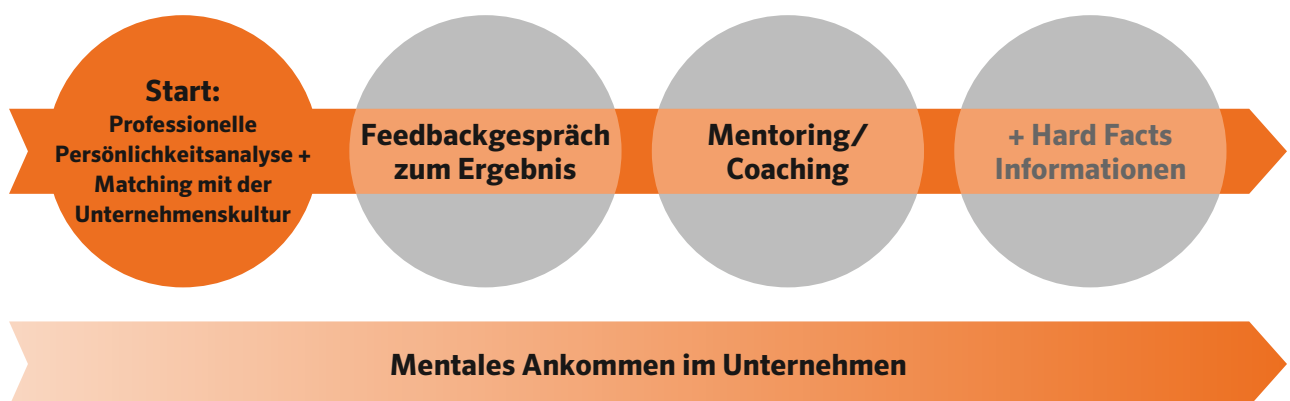


Abbildung 3 verdeutlicht vereinfacht den Aufbau eines persönlichkeitsorientierten Onboarding-Prozesses. Als Basis dienen die Ergebnisse einer fundierten Persönlichkeitsanalyse, die für ein initiales Matching mit der Unternehmenskultur genutzt werden. Das Ergebnis dieses Matchings gibt Hinweise darauf, in welchen Bereichen das Persönlichkeitsprofil des neuen Kollegen/der neuen Kollegin gut zum Unternehmen passt und an welchen Stellen dies nicht der Fall ist. In einem ersten Gespräch kann auf letztere Bereiche eingegangen werden, um Irritationen zu vermeiden. Beispiele könnten Verhaltensnormen im Unternehmen („ungeschriebene Gesetze“) sein oder auch Traditionen bzw. Unternehmenswerte, die den neuen Mitarbeitenden so vermittelt werden, dass sie diese frühzeitig verstehen und sich darauf einstellen können.

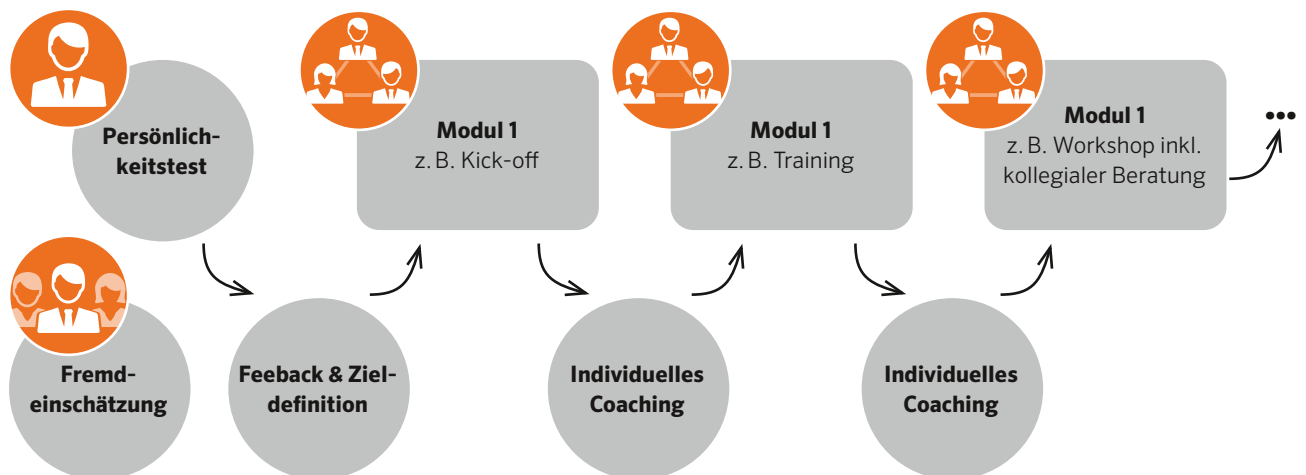
Im weiteren Verlauf des Onboarding-Prozesses können dann Mentoring- oder Coachinggespräche folgen, in denen ebenfalls auf die individuelle Persönlichkeit der neuen Kolleg:innen eingegangen wird. Natürlich bleiben auch klassische Inhalte wie die Vermittlung wichtiger Hard Facts (IT-System, Produktinformationen etc.) ein wichtiger Teil des Onboarding-Prozesses.

Personalentwicklung: Persönlichkeitszentrierte Führungskräfteentwicklung

Auch in die Personalentwicklung als klassisches Feld der Personalarbeit können PZP-Ansätze integriert werden. Zunächst ist hier das Coaching als perfekte Interventionsmethode für eine Individualisierung der Personalentwicklung zu nennen. Nicht umsonst steigt die Zahl durchgeführter Coaching-Prozesse in Unternehmen von Jahr zu Jahr an. Jedes Unternehmen sollte daher spätestens jetzt damit beginnen, Coaching-Kompetenz aufzubauen. HR übernimmt dabei in der Regel eine Vermittlerrolle und sorgt für ein Match zwischen Mitarbeiter:in und passendem Coach.

Integriert werden die Coachings z. B. im Rahmen von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen in strukturierte, langfristige Prozesse mit unterschiedlichen Modulen. Den beispielhaften Ablauf eines solchen Programms sehen Sie in Abbildung 4.

Abbildung 4: Beispielhafte Darstellung eines PZP-FK-Entwicklungsprozesses



Ausgangspunkt ist auch hier ein Persönlichkeitstest, der in diesem Fall durch die Daten aus Fremdeinschätzungen von Kolleg:innen, Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Sinne eines Selbstbild-Fremdbild-Abgleichs ergänzt wird. Im weiteren Verlauf des Prozesses kommen unterschiedliche Module zum Einsatz, wie z. B. individuelle Coachings, Trainings oder Workshops. Im Optimalfall wird dabei immer wieder auf die Ergebnisse der Persönlichkeitsanalyse zurückgegriffen, um einen individualisierten Prozess und somit eine individuelle Entwicklung zu gewährleisten.

Personalentwicklung: Persönlichkeitszentrierte Teamentwicklung

Der Einsatz von Persönlichkeitsanalysen in der Teamentwicklung ermöglicht eine differenzierte Darstellung der Persönlichkeiten im Team sowie gezielte Teamentwicklungsprozesse. Im Einzelnen ermöglicht dies,

- eine Standortbestimmung für das komplette Team anhand der Persönlichkeitsstruktur des Teams anzufertigen,
- die Rollen einzelner Teammitglieder aus den individuellen Persönlichkeitsprofilen abzuleiten,
- zentrale Handlungsmotive des Teams zu identifizieren sowie
- eine ressourcenorientierte, auf die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder abgestimmte Teamentwicklung umzusetzen.

Zusammenfassung: Übersicht der wichtigsten PZP-Maßnahmen

Abschließend noch einmal alle angesprochenen Aspekte in der Zusammenfassung. Folgende Maßnahmen sollten Teil einer integrierten PZP-Strategie sein:

- ein persönlichkeitszentriertes Recruiting, in dem das Unternehmen deutlich macht, warum es ein guter Ort zur Entfaltung der eigenen Potenziale und Persönlichkeit ist
- professionelle, sympathische und persönlich gestaltete Onboarding-Prozesse
- individuelle, gemeinsam mit HR erarbeitete Entwicklungspläne für Potenzialträger:innen
- kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten nicht nur bezüglich fachlicher Kompetenzen, sondern aus allen Kompetenzfeldern (u. a. persönliche, fachliche, soziale Kompetenzen)
- Etablierung einer positiven, menschenzentrierten Unternehmenskultur inkl. entsprechendem Führungsverständnis, positiver Fehlerkultur usw.
- flexible, auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmte Rahmenbedingungen der Arbeit (beispielsweise freie Wahl des Arbeitsplatzes, flexible Arbeitszeiten, Remote-Arbeit)
- Coachingangebote zur Bearbeitung drängender individueller Fragestellungen im Job (z. B. Stress, großer Druck, neue Herausforderungen etc.)
- Attraktive Zusatzangebote wie Sport, gemeinsames Frühstück, moderne Büroräume

Wir hoffen, diese kurze Einführung in das Konzept der persönlichkeitsorientierten Personalarbeit hat Ihnen einen interessanten Einblick gegeben. Bei Fragen kommen Sie gerne jederzeit auf uns zu.

Autor:

Dr. Ronald Franke

Geschäftsführer

LINC GmbH

franke@linc-institute.de

Ihre DGFP – Ihr HR-Kompetenz- und Karrierenetzwerk

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. Wir organisieren den Erfahrungsaustausch für Personaler, qualifizieren in HR- und Führungsthemen und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Human-Resources-Management. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des HR-Management gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Hier engagieren sich jährlich über 4.000 HR-Entscheider und HR-Manager in rund 100 ERFA-Gruppen. Darüber hinaus bieten wir anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme zu HR- und Führungsthemen an. In unseren Studien und Publikationen bündeln wir aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen.

Impressum

Publikationsreihe DGFP // Wissenswert

Individualität als zentrales Element der neuen Arbeitswelt – ein Ausblick auf moderne Personalarbeit am Beispiel der Zusammenarbeit von Otto und Linc

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Linkstraße 2
10785 Berlin
www.dgfp.de

Kai Helfritz
Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Linkstraße 2
10785 Berlin
helfritz@dgfp.de

Fon 030 8145543-70

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.