

Alignment durch ein kompetenzbasiertes PE-Konzept bei der Loyalty Partner GmbH



10 Jahre nach seiner Gründung beschloss Loyalty Partner, die Dynamik der Start-up-Phase durch systematisierte Personalentwicklung aufrechtzuerhalten. Ziel war dabei die langfristige und nachhaltige Förderung und Festigung der offenen und inspirierenden Unternehmenskultur. Ferner sollten Potenzialträger identifiziert werden und eine Förderung erhalten, die ihre eigenverantwortliche Weiterentwicklung on-the-job unterstützt.

Gemeinsam erarbeiteten meta | five und Loyalty Partner ein kompetenzbasiertes Personalentwicklungs-Konzept, das hierfür den Rahmen bietet und Impulse setzt für eine Lernende Organisation.

Die Ausgangslage

In nur 10 Jahren entwickelte sich Loyalty Partner durch ihren anhaltenden Erfolg, den beständigen Ausbau ihres Dienstleistungs- und Produktportfolios sowie die kontinuierliche Ausweitung des Geschäftsbetriebs in europä-

Infobox

Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Die Loyalty Partner GmbH betreibt mit PAYBACK das deutschlandweit größte Bonusprogramm. Darüber hinaus wird mit drei Tochterunternehmen das gesamte Leistungsspektrum im Bereich Kundenmanagement abgedeckt – von der Beratung zu Customer Relationship Management bis hin zu dessen IT-gestützter Umsetzung und dem Management zugehöriger komplexer Einzelprozesse. Seit der Gründung im Jahr 1998 ist das Unternehmen auf über 500 Mitarbeiter gewachsen, die an vier Standorten in Europa arbeiten.

Das Ziel

Etablierung eines hierarchie- und laufbahnübergreifenden Förderprogramms für die nachhaltige Personalentwicklung von Mitarbeitern in Führungs-, Fach- oder Projektlaufbahnen. Gleichzeitig soll die Feedback- und Führungskultur im Unternehmen im Sinne einer Lernenden Organisation weiter ausgebaut und genutzt werden.

Der Weg

Definition unternehmensweit relevanter Kompetenzen, welche die Basis für passgenaue Personalentwicklungsinstrumente legen und Alignment schaffen. Impulse für eigenverantwortliche Weiterentwicklung: Identifikation von Stärken und Entwicklungsfeldern mittels Maßnahmen on-the-job (360° Feedback) und off-the-job (Development Center; Intensiv-Training mit Fokus auf individuelle Lernziele).

Der Nutzen

Individuelle Potenzialentfaltung, Teamlernen und Leistungssteigerung sowie Ausbau und konstruktive Nutzung der Feedback-Kultur. Verstärkter Fokus auf Transferunterstützung des Gelernten in den Arbeitsalltag.

ische Nachbarländer von einem Start-up-Unternehmen zu einer international agierenden, renommierten Firma. Mit dem Wachstum einher ging die Notwendigkeit, Systeme zu implementieren, welche die Dynamik und den Erfolg der Gründerzeit aufrechterhalten. Und da sich Loyalty Partner als innovatives Unternehmen des enormen Einflusses bewusst ist, den motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg haben, setzten genau hier die Maßnahmen an: Ein Personalentwicklungskonzept sollte die Eigenverantwortung und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern und die Voraussetzungen für eine Lernende Organisation schaffen.

Die Zielsetzung

In jeder Phase ihrer beruflichen Entwicklung sollen die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, herausfordernde Aufgaben zu übernehmen und ihr persönliches Potenzial voll zu entfalten.

Hier sollte ein Personalentwicklungskonzept für alle Mitarbeiter Prozesse anbieten, um kontinuierliches Lernen zu ermöglichen und Potenziale für das Unternehmen nutzbar zu machen. Gemeinsam mit meta | five spezifizierte Loyalty Partner konkrete Ziele:

- | Kurzfristig und akut: vakante Führungspositionen schnell und optimal besetzen
- | Kurz- bis mittelfristig: Individuell ausgerichtete Personalentwicklung mit Fokus auf on-the-job Maßnahmen und die eigenverantwortliche, selbstreflexive Weiterentwicklung der Mitarbeiter
- | Mittelfristig: Identifikation von Potenzialträgern für verschiedene Zielpositionen im Unternehmen im Sinne einer unternehmensweiten Nachfolgeplanung
- | Mittel- bis langfristig: Festigung und Ausbau der bestehenden Feedbackkultur; Förderung und Etablierung einer gemeinsamen Führungskultur; Schaffung von optimalen Voraussetzungen für eine Lernende Organisation

Das Konzept

Um über alle Instrumente hinweg eine einheitliche Soll-Vorstellung vermitteln zu können, wurde zunächst gemeinsam erarbeitet, welche Kompetenzen im Unternehmen erfolgskritisch sind (Abb. 1). Auf Basis bestehen-

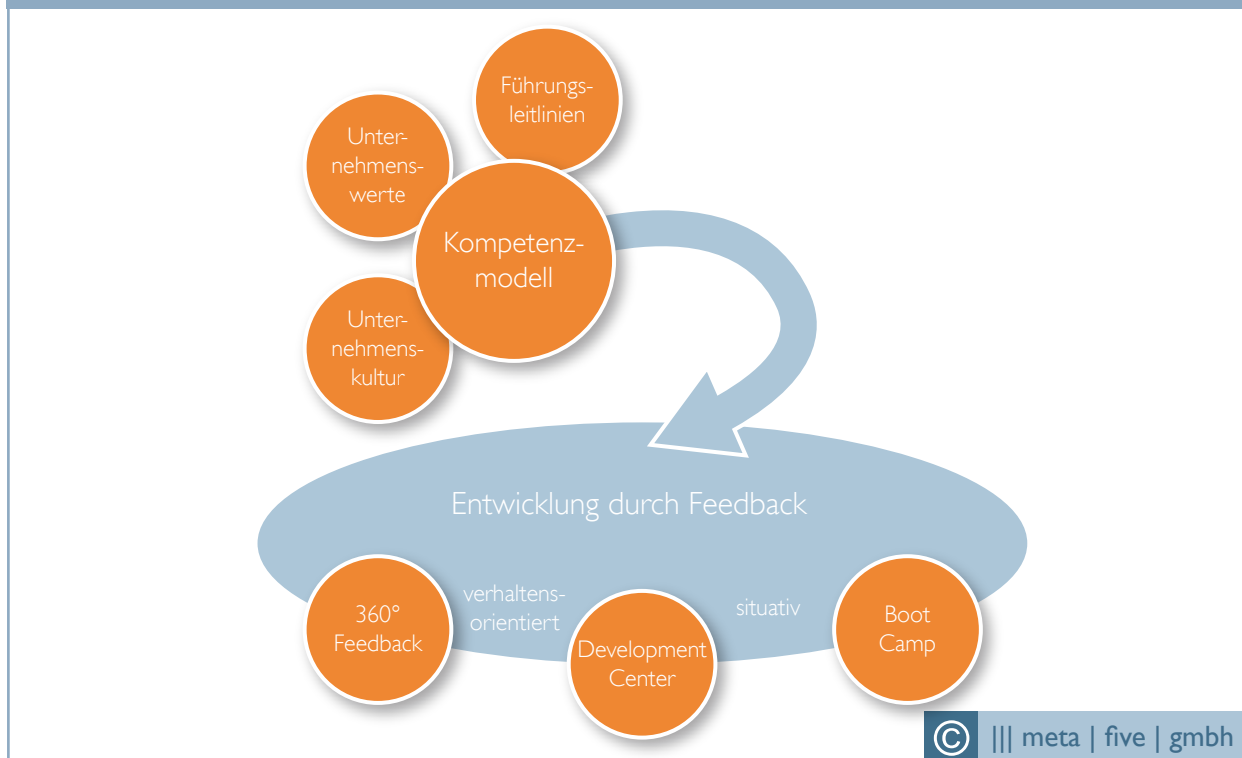
der Führungsleitlinien und unter Berücksichtigung von Unternehmenswerten und -kultur wurden Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten definiert, die Loyalty Partner erfolgreich machen. Diese verdichtete meta | five in enger Abstimmung mit Loyalty Partner zu einem unternehmensweit gültigen Kompetenzmodell. Das Kompetenzmodell schafft die Grundlage für alle PE-Instrumente und verzahnt damit einzelne Maßnahmen zu einem multi-methodalen Gesamtkonzept. Es verdeutlicht die Erwartungen des Unternehmens, vermittelt dem Einzelnen Orientierung und fördert damit das Alignment zwischen individuellen und Unternehmens-Zielen. Seine Übersetzung in den Arbeitsalltag fand das Kompetenzmodell mit Hilfe verschiedener Instrumente, die alle als zentrales Element Feedback beinhalten. Feedback gibt Impulse für eine eigenverantwortlich vorangetriebene Entwicklung (Personal Mastery) und ist somit eine tragende Säule der Lernenden Organisation. Schrittweise werden die Mitarbeiter dabei unterstützt, Feedback-Kompetenzen auszubauen und diese für ihre eigene Entwicklung sowie die ihrer Arbeitspartner zu nutzen. Um diesen Austausch auch on-the-job zu fördern, werden Kollegen und / oder Führungskräfte immer in die Durchführung der PE-Instrumente involviert.

Die Instrumente

Development Center (DC)

Ziele des DC sind zum Einen die Identifikation von Nachwuchsführungskräften, zum Anderen die Orientierung der Teilnehmer hinsichtlich verschiedener Karrierelaufbahnen sowie die Ableitung konkreter Unterstützungsmaßnahmen, welche die Teilnehmer in ihrer beruflichen Entwicklung fördern. Interessierte Mitarbeiter mit und ohne Führungserfahrung können sich – in Absprache mit ihrer Führungskraft – eigenverantwortlich für die Programmteilnahme nominieren. Im Vorfeld des DC nimmt der Teilnehmer online eine Selbsteinschätzung bezüglich der definierten Kompetenzen vor. Das DC bietet ihm dann einen geschützten Rahmen, innerhalb dessen er mit verschiedenen Aufgaben konfrontiert und bei deren Lösung er von Führungskräften und Personalern der Loyalty Partner sowie meta | five Beratern beobachtet wird. Ein individuelles Zwischenfeedback am Ende des ersten Tages zeigt dem Teilnehmer erste Verbesserungsmöglichkeiten auf. Diese Anregungen, ergänzt um Informationsmaterial, soll der

Abb. 1 Das Konzept



Teilnehmer am Folgetag in einer auf sein Lernfeld abgestimmten Übung umsetzen. So erlebt er seine eigene Lernkompetenz, was seine Motivation fördert, auch on-the-job eine Verhaltensänderung herbeizuführen.

Boot Camp

Ein Angebot für Abteilungsleiter und andere Führungskräfte mit mehrjähriger Führungserfahrung stellt das Intensiv-Training „Boot Camp“ dar. Auch hier unterstützt Feedback die Arbeit an individuellen Lernfeldern. In auf ihre spezifischen Entwicklungsbereiche abgestimmten Simulationsübungen lösen die Teilnehmer anspruchsvolle und erfolgskritische Situationen aus dem Arbeitsalltag. Wieder liegt diesen das Kompetenzmodell zu Grunde, sodass genau die Situationen abgebildet werden, die auch für Loyalty Partner von Relevanz sind. Unmittelbares Feedback von ihren Lernpartnern und den Moderatoren versorgt die Teilnehmer mit Ideen zu Verbesserungsmöglichkeiten, die sie sofort umsetzen. Auf diese Weise können sie ihr Verhalten modifizieren, profitieren von den Erfahrungen ihrer Kollegen und lernen deren Lösungsansätze kennen.

360° Feedback

Im 360° Feedback bewerten die Feedback-Geber, inwieweit der Feedback-Empfänger ein dem Kompetenzmodell entsprechendes Verhalten zeigt. Die strukturierte Rückmeldung aus den Perspektiven der Mitarbeiter, der Kollegen und der Vorgesetzten gibt den Teilnehmern einen Überblick darüber, inwieweit ihr Selbstbild mit der Fremdwahrnehmung ihrer Arbeitspartner übereinstimmt. In 4-Augen-Gesprächen mit einem Coach von meta | five erhalten die Feedback-Empfänger Unterstützung darin, konstruktive Maßnahmen aus den Ergebnissen abzuleiten. Dieses Angebot richtet sich an alle Mitarbeiter der Loyalty Partner. Insbesondere solche, die aufgrund des DC oder des Boot Camps Veränderungen eingeleitet haben, nutzen das 360° Feedback als Evaluationsinstrument, das ihnen aufzeigt, inwieweit ihre Arbeitspartner Verbesserungen wahrnehmen. Die Einbindung des Arbeitsumfelds fördert die Kommunikation zwischen den Arbeitspartnern und stärkt die Feedback-Kultur.

Fazit

Loyalty Partner ist es gelungen, eine veränderte Situation proaktiv zu nutzen und Systeme zu etablieren, welche die Stärken des Unternehmens lebendig halten. Die konstruktive Förderung von Potenzialen im Unternehmen für gemeinsames Lernen sowie die Verknüpfung individueller Entwicklung mit Teamlernen sind die Garan-

ten für eine progressive Kultur, die den kontinuierlichen Ausbau von Kompetenzen ermöglicht. Das gemeinsam mit meta | five entwickelte PE-Konzept bietet hierfür den geeigneten Rahmen. Dass dies auch die Mitarbeiter so erleben, zeigt die engagierte Nutzung der Instrumente und lebhaftige Beteiligung an deren Ausgestaltung.

Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performace consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten. Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.